

الوصول إلى مجلس الإدارة



نقله إلى العربية
د. أحمد المؤقت

الوصول إلى
مجلس الإدارة

سلسلة القيادي الناجح

تتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحفظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبة، وأساليب جديدة بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.
- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.





دليل اغتنام الوقت

الوصول إلى مجلس الإدارة

نقله إلى العربية
د. أحمد المؤقت

العبيكان
Obekan

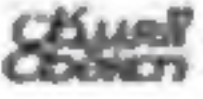
Original Title
GETTING PEOPLE ON BOARD
The Results-Driven Manager series

Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-10: 1-59139-636-0

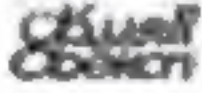
All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by arrangement with Harvard Business School Press, Boston Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

© 2010  1431

ISBN 1 - 015 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

الناشر  للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسيقى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

② مكتبة البيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

الوصول إلى مجلس الإدارة./ مجموعة مؤلفين: أحمد المؤقت؛

- الرياض 1431هـ

170ص: 14 × 21سم

ردمك: 1 - 015 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال

أ. المؤقت، أحمد (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع: 1431 / 2595

ديوي: 658.4

 امتياز التوزيع شركة مكتبة

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424/ 4160018 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

محتويات الكتاب

المقدمة.....	9
التحكم في أساليب المزيج الصحيح من أساليب القيادة.....	27
1- هل حصلت على الحلول المثلى لمشكلاتك؟.....	29
نك مورغان	
2- تيريزا م. أمايل: عن تأثير القادة في عملية الإبداع.....	39
3- القيادة الهادئة.....	43
جينيفر مك فارلاند	
4- كيف تقود الآخرين دون أن تكون أنت المدير.....	53
5- جي كونغر: حول محاولة التأثير دون أن تكون في موقع السلطة...61	
لورين كيلر جونسون	
التغلب على مقاومة التغيير.....	69
1- البقاء في القيادة.....	71
2- كيف تكسب شراء ما تقتنيه.....	79
ديفيد ستوفر	
3- تعزيز التغيير مع تجنب طريق الشهادة.....	89
لون غاري	

- 4- هل هناك دور قيادي جديد؟.....97
مايكل واتكينز
- 5- الشركات لا تصنع القادة، تلك مهمة المديرين العامين.....101
مقابلة مع نويل نيكي
- 6- البلوغ المبكر، كيف يقوم القادة بتجنيد الفئة المناسبة من الأتباع.....111
لورن غاري
- التواصل الفاعل في سبيل التغيير.....115
- 1- التواصل القيادي الفاعل.....117
جون بالدوني
- 2- فعل التأثير.....129
ديفيد ستوفر
- 3- السعي إلى إبراز القيادة.....141
ميليسا رافوني
- 4- كيف تعين أعضاء في مجلس الإدارة؟.....149
- 5- أن تصبح قائداً مدوياً.....155
لورن غاري
- المسهمون.....163

المقدمة

يتحدث المديرون من جميع المستويات في مؤسساتهم مطولاً عن الحاجة إلى «الوصول إلى مجلس الإدارة». ولكن ماذا تعني حقاً عبارة «الوصول إلى مجلس الإدارة؟» إنها تعني في الأصل تحفيز الموظفين لدعم التغيير الذي يجب على الشركات أن تقوم به للمحافظة على التنافس في عالم الأعمال المتغير وأن تحل أكثر المشكلات. فكيف تعرف ذلك حينما يكون جميع أعضاء فريقك «في مجلس الإدارة»؟

هناك عدة إشارات:

- يشعر الناس بالحيوية والنشاط.
 - يكون لديهم إحساس بالهدف.
 - يعرف أعضاء الفريق إلى أين هم ذاهبون ولماذا من المهم الوصول إلى هناك.
 - يدرك الذين يوجهون تقاريرك المباشرة إستراتيجية شركتك وكيف تتلاءم مع الجهود التي يبذلونها.
- إن وصول جميع الأفراد الذين ترغب فيهم إلى مجلس الإدارة بنجاح يؤدي إلى تحقيق نتائج حاسمة لمؤسستك. وإن إيصال الناس إلى مجلس

الإدارة قد أصبح اليوم مهماً أكثر من ذي قبل. لماذا؟ لأن المشكلات تتوالى بسرعة وهي أكثر تعقيداً مما كانت عليه قبل عقد من الزمن ولأن التغيير قد أصبح مستمراً. حقاً إن لدى معظم الشركات الكبرى كثيراً من المبادرات في آن واحد.

فعمليات الاندماج والاكْتساب، إلى جانب التقانة الحديثة والمنتجات والأسواق قد أسهمت كلياً في زيادة الضغط على المديرين لكي يوقفوا في رؤوسهم الحماسة والقوة والتفكير المبدع.

التحدي المثبط للهمة

لكن الوصول إلى مجلس الإدارة ليس بالأمر السهل. فغالباً ما يأتي التغيير كتيار جارف من التحديات التي تمثل الخطر والفرصة السانحة في آن واحد. فينبغي للمدير أن يعرف كيف يتجنب الأخطار في الوقت الذي يقتنص فيه الفرص السانحة. كما أن عليه أيضاً أن يحدد التقاليد المؤسسية التي ينبغي له أن يبقوها وتلك التي يجب الاستغناء عنها.

كما يعد الوصول إلى مجلس الإدارة تحدياً، وذلك لأسباب أخرى أيضاً. وأحد تلك الأسباب هو أنك تطلب من الأشخاص أن يغيروا أشياء عزيزة عليهم: عاداتهم اليومية، الطرق التي يعملون بها، علاقاتهم، طرق تحليل المشكلات وحلها. فكثير من الناس يجدون هذا التغيير مؤلماً، بل معذباً جداً، ومن ثم فإنهم قد يتواطؤون على الوقوف لمعارضة التغيير - بطريقة تجعلك حائراً وغير قادر على القيادة.

وقد يأتي التغيير بأساليب متعددة، بحيث يكون من الصعب عليك السيطرة عليه والمحافظة على موقعك في القيادة. فمثلاً، قد يحاول الآخرون تجاهلك، كما فعل بعضهم حينما حاولوا تشجيع إحدى المديرات لكي تكوّن عموماً مجموعة ضغط في مسائل تخص العمل أو الحياة عموماً، بدلاً من القيام بتغييرات «حاسمة» كانت تمثل أهمية كبيرة للمؤسسة ذلك الحين. أو قد يحاولون إبعادك عن هدفك باستخدامهم خطوات عديدة - منها تحويل انتباهك إلى أمر تافه، أو جذب اهتمامك إلى موضوع ما، أو استدراجك إلى مبادرة مختلفة يعرفون أنك ستجدها جذابة تماماً.

جوهر القيادة

من الواضح أنه لكي تتجاوز هذه المخاطر وتأتي بالأشخاص الذين ترغب فيهم إلى مجلس الإدارة، ينبغي لك أن تتحرك بحذر وعناية فائقة. ويكون هدفك النهائي مزدوجاً ويمثل جوهر القيادة: أي أن تنقل فكرة مهمة وهدفاً محققاً، في حين تعمل على مساعدة فريق عملك لحل مشكلات الشركة الملحة.

وقد تتضمن تلك المشكلات أي شيء بدءاً من المحافظة على أسعار البورصة وتنظيم التكاليف، إلى متابعة جاهزية فريق العمل في أثناء الأحوال الاقتصادية العصيبة، أو أي تحديات إستراتيجية أخرى.

وحتى أكثر القياديين احتراماً وتبجيلاً قد يجدون هذه المسؤوليات صعبة التحقيق أحياناً. ولكن تبين لنا الأبحاث المختارة الواردة هنا أن

المساعدة موجودة بين أيدينا - وهي التي يقدمها لنا الخبراء في الإدارة، والباحثون، والمديرون المتمرسون الذين يواجهون هذه التحديات كل يوم. فإذا كنت تريد أن يصل من ترغب فيهم إلى مجلس الإدارة، وأن يستمروا في مراكزهم هناك، فما عليك إلا أن تتقن المهارات الآتية:

• دمج عدد من أساليب القيادة بحيث تستفيد من محسنات كل أسلوب، وأن تستخدم الأسلوب المناسب للظرف المناسب.

• مجابهة مقاومة التغيير التي يبديها فريق عملك أو العاملون في قسمك.

• التباحث بكل وضوح وباستمرار والحاح بشأن أهم المشكلات في شركتك والتغييرات المطلوبة لحل تلك المشكلات.

تركز المقاطع الثلاثة الواردة في هذا الجزء (من الكتاب) على هذه المهارات الأساسية، وتقدم لك مجموعة غنيّة من الإرشادات العملية كما يجب عليك القيام به لتفعيلها. وتقدم فيما يلي ملخصاً عما ستجده حينما تتصفح هذه الأبحاث.

التحكم بأساليب المزج

الصحيح من أساليب القيادة

يستهل الكاتب في مجال الأعمال نك مورغان القسم الأول من كتابه بالسؤال الآتي: «هل تحصل على أفضل الحلول لمشكلاتك؟». ويصف مورغان عبر اقتباسه كلمات من أعمال الخبير في علم الإدارة كريستوفر هوينغ ستة أساليب للقيادة، إلى جانب محسنات ومساوئ كل منها.

يقول مورغان إن أفضل القادة هم أولئك الذين يمزجون ويلائمون بين هذه الأساليب للاستفادة من ميزاتها وللتعويض عن المساوئ.

يساعدك هذا البحث كي تقرر إذا كنت تود أن تكون «مجدداً» (أي إنك ترى القوة حيث يرى غيرك الألم)، أم «مكتشفاً» (أي إنك تتعرف أرضاً جديدة)، أم «متحدثاً» (أي إنك تشيد وتنمي وتكسب رزقك من إقامة علاقات إنسانية)، أم «لاعباً» (أي إنك تصنع الأحداث ثم تقود فريق عملك إلى حل المشكلات)، أم «منشئاً» (أي إنك تركب الحلول التي تكون متماسكة تحت الضغط)، أم «مؤدياً» (أي إنك تقدم نتائج عملية). ويشرح مورغان كيف يمكنك أن تمزج هذه الأساليب لتحصل على أفضل النتائج - فمثلاً أن تقوم ببناء مجتمعك في الوقت الذي تسعى فيه إلى استخلاص النتائج، أو أن تتذكر أن الطريقة والنتائج هي أمور على قدر من الأهمية مثلما تكون فاعلية فريق العمل الإيجابية التي تسعى إلى تحقيقها.

وفي مقال لتريزا م أمايل التي تتحدث عن تأثير القادة في عملية الإبداع، تقوم الأستاذة في كلية الأعمال في جامعة هارفارد باستكشاف الفكرة حول أساليب مزج القيادة. وفي رأي أمايل «يعمل القادة الجيدون على دمج المهمة في إدارة العلاقات». فلكي تنجح المهمة، يجب على القادة «أن يركزوا على إنجاز العمل: من حيث توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتخطيط المشروعات وتنظيمها، ومراقبة العمل». ولكي تنجح العلاقات يجب على القادة «أن يركزوا على الجانب الاجتماعي - العاطفي: كإبداء الاهتمام بالموظفين ومشاعرهم، ومعاملتهم بلطف

ومودة، والاهتمام بأمورهم الحياتية». وعندما يمزج القادة هذين الجانبين من الإدارة، يشعر أتباعهم أنهم موضع الاهتمام - وهذا عنصر أساسي في الوصول إلى مجلس الإدارة.

وفي مقال بعنوان: «القيادة الهادئة» تسلط الكاتبة في مجال الأعمال جينيفر مكفارلاند الضوء على عنصر مهم من أساليب القيادة. فعبر وصف أعمال دبرا مايرسون الأستاذة في التربية في جامعة ستانفورد، تركّز مكفارلاند على أن أفضل الطرق للوصول إلى مجلس الإدارة هو «القيام بتغيير جزئي وبطيء ومتزايد، بدلاً من اتخاذ خطوات واسعة ومفاجئة». وتسمي مايرسون القادة الذين يتبعون هذا النهج «المتطرفين المزاجيين» وتضيف أن هذا الأسلوب مؤثر جداً عند المديرين الذين «يمثلون أشياء مثالية وبرامج تتعارض مع الثقافات السائدة» في شركتهم.

وفي مساع أخرى للتغيير، يتطلب الوصول إلى مجلس الإدارة طلب المساعدة من الآخرين الذين ليس لك عليهم سلطان. فمثلاً قد ترأس فريقاً لإنجاز مهمات متنوعة لا يخضع أعضاؤه لك مباشرة، أو قد تدير مجموعة من الأعمال الخارجية التي تؤدي دوراً حاسماً في إنشاء تقانة معلومات جديدة. أما المقال الذي هو بعنوان: «كيف تقود الآخرين دون أن تكون أنت الرئيس» فإنه يعرض لنا أسلوب «القيادة الجانبية» الذي يعدّ أسلوباً جوهرياً لمثل هذا النوع من الظروف.

وكما يبين المقال، لا ينبع تأثير القادة من السلطة الرسمية، بل ينشأ من «مجموعة من الخصائص والآراء والعادات التي تفصلها عن غيرها من الأشياء». وتشمل هذه الخصائص أموراً مثل: «من تكون»

- أي إن لك سمعة بأنك تعمل بجد ومصداقية، و«ماذا تعرف» -أي إنك قد اكتسبت أفكاراً وآراءً جديدة ومهمة، و«كيف تتفاعل مع الآخرين» -أي إنك تلتمس آراء الآخرين، أو تقدم أفكارك كجزء من الحل، أو تطرح نماذج من التغيير الذي تدعو إليه. وبالتسلح بهذه الخصائص فإنك تقود المجموعة قيادة جانبية بحيث تضع أهدافاً واضحة وتحل الظروف بامعان وتتعلم من التجارب وتدخل الآخرين في المهمات التي تحتاج إلى إنجاز وتزود المعلومات بطريقة إبداء الاستحسان أو طرح أسئلة تساعد الآخرين على تعرف الطرق التي يحسنون بها أداءهم.

وفي المقال الأخير من هذا الجزء من البحث، تجري الكاتبة في مجال الأعمال لورين كيلر جونسون مقابلة مع الأستاذة في كلية إدارة الأعمال جي كونغر للحصول على أفكار إضافية في مجال أسلوب القيادة الجانبية. وتقول كونغر: «تعدّ القيادة الجانبية من بين المهارات الأساسية لأيّ مدير». وتصف كونغر «المجموعة المتألقة من القدرات» التي يحتاج إليها المديرون لممارسة القيادة الجانبية، وتتضمن إقامة شبكات للاتصال (علاقات مع أشخاص داخل شركتك وخارجها ممن تحتاج إلى دعمهم لتحقيق مبادرات التغيير)، وعمليات الإقناع والتفاوض (إنشاء اتفاقيات مع أشخاص تحقق عبرها فوائد متبادلة)، والمشاورات (القيام بزيارة الأشخاص الذين تحتاج إلى كسبهم إلى جانبك، والطلب إليهم لإبداء آرائهم حول المبادرات التي تقودها)، وإنشاء تحالفات (الحصول على الدعم من الأشخاص الذين سيتأثرون بمبادرات التغيير التي تقودها).

التغلب على مقاومة التغيير

لا يمكن للمديرين مساعدة الأشخاص للوصول إلى مجلس الإدارة بأن يعرفوا كيف يمزجون أساليب الإدارة لتحقيق أفضل النتائج فحسب، بل أن يعرفوا أيضاً كيف يتغلبون على مقاومة التغيير. نستهل هذا الجزء من البحث بمقال بعنوان: «البقاء في القيادة» ففي هذه المختارات، يناقش الأستاذان في علم الإدارة رونالد آز هيفيتز ومارتي لينسكي: أنه يجب على المديرين أولاً تجنب المخاطر التي ترافق المقاومة قبل أن يقوموا حقاً بقيادة التغيير. إذ تبدأ العملية «بالوصول إلى الشرفة» والوقوف وسط مبادرة التغيير ثم طرح السؤالين الآتين «ما الذي يجري هنا حقاً؟» و«بماذا يشعر الناس هنا؟» وإنك حين تفهم المواقف المختلفة للأجزاء التي حددتها والشركاء الذين يقفون إلى جانبك ضد عناصر المقاومة، فإنك بذلك تضع حجر الأساس للتغلب على المقاومة. وتذكر: قم بدراسة منافسيك بعناية فائقة أكثر من تقويمك لأعوانهم.

ويصف الكاتب ديفيد: ستوفر الخطوات الإضافية التي تساعدك على التغلب على المقاومة في مقال بعنوان: «كيف تكسب ما تقتنيه». وإذا كانت المقاومة تتخذ أسلوب التآرجح الطبيعي نحو تغيير رئيس أو نحو معارضة فاعلة، فإنك تستطيع أن توصل الأشخاص إلى مجلس الإدارة باتباع الإستراتيجيات الآتية:

- 1- اذكر الأمور كما تحدث فعلاً. وبين سبب التغيير بوضوح وبإخلاص تام، وقدم «الحقائق العارية» موضعاً لماذا يكون التغيير ضرورياً.

2- قسّم المبادرة إلى أجزاء سهلة الانقياد. قم بتجزئة مشروع التغيير الذي يستغرق عدة سنوات إلى مراحل وخطوات منفصلة لكل منها أهدافها المؤقتة، إذ إن المشروعات ذات الحجم الصغير تساعدك على تحقيق التزام إظهار الزخم والتقدم.

3- أصغ إلى موظفيك وإلى اهتمامات الأشخاص لكي تقرر فيما إذا كانت مقاومة التغيير تأخذ أساليب مثل «أنا لا أفهم» أو «أنا لا أحبك»، وبعدها يمكنك تحديد الطرق لمواجهة مثل هذه العواطف.

4- اعكس التيار. حاول أن تجذب آراء وأفكاراً خلاقة من جميع المستويات في المنظمة بحيث ترسخ الإحساس لدى الموظفين بامتلاكهم المبادرة.

ويتقضى المقالان الآتيان في هذا القسم قدرة النجاحات الأولية الصغيرة في المساعدة على التغلب على مقاومة التغيير. وتؤكد المحررة لورن غاري في مقالها «تشجيع التغيير مع اجتناب الطريق نحو الاستشهاد بأهمية استخدام النجاحات الصغيرة كحواجز لتحقيق تحولات أكبر». ولتوضيح الطريقة التي تستخدم فيها هذه الحواجز، تصف لنا غاري كيف استطاع مدير شاب يعمل في مؤسسة مالية أن ينفذ التزاماته بتوظيف الأقليات حيث من بعض المديرين المحترمين الذين يعملون على توظيف الأقليات أن يبدووا التزاماً مماثلاً لدى قيامهم بالتوظيف، وأن يتابعوا علاقات الإشراف على أولئك الموظفين. وقد أدى ذلك الإجراء ذو الخطوات الصغيرة الذي أطلقه المديرون إلى توظيف 3500 موظف من الأقليات. والآن، وقد أصبح المدير في المرتبة التنفيذية العليا، فإنه يستطيع أن يتعاطى مع قضايا مختلفة بفاعلية ووضوح أكثر.

ومن الواضح أن النجاحات الصغيرة قد تؤدي إلى نتائج كبيرة. ولكن بأي درجة من الدقة تستطيع أن تحدد هذه المكتسبات الأولية المتواضعة؟ يتصدى البروفيسور مايكل واتكنز من كلية الأعمال في هارفارد لهذا السؤال في مقال بعنوان: «هل هو دور قيادي جديد؟»، إذ يقدم ثلاثة اقتراحات لضمان النجاح المبكر، وهي:

1- ضع أوليات ذات نقاط محددة تتضمن الأهداف الرئيسة التي يجب على مبادرات التغيير أن تحققها، ثم استحضر أفكاراً تناسب المكتسبات الأولية المحتملة التي تدفع فريق عملك إلى الأمام نحو تلك الأهداف بعيدة المدى.

2- حدد «مركزاً للجاذبية» - أو مجالاً رئيساً أو طريقة تجعل تلك المكتسبات الأولية ممكنة التحقيق وتؤدي إلى تحسين الأداء إلى حد كبير.

3- أنشئ مشروعات أولية - أو مبادرات ضمن مركز الجاذبية التي تساعد على تحقيق نجاحات أولية.

وهناك عنصر فاعل آخر للتغلب على مقاومة التغيير، وهو أن تجعل الآخرين يقودون التغيير بأنفسهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون بأهمية امتلاكهم المبادرة.

فمع الشعور بالامتلاك هناك إمكانية أكبر لتحقيق التغيير. وقد عرض البروفيسور نويل تيكي من جامعة ميتشيفان في مقال بعنوان: «الشركات

لا تصنع القادة، هذا عمل المديرين التنفيذيين» بعض الإرشادات لتطوير القادة في كل مستوى من مستويات منظمتك. ومع أن تيكي كان يتحدث بالتحديد عن مديرين تنفيذيين تم مقابلتهم عبر المقال المشار إليه، فإنه يقترح أن المديرين في جميع المستويات يمكنهم زرع روح القيادة في الآخرين. إذ إنه يصف لنا طرقاً عديدة للقيام بذلك، بما فيها تجميع الأفكار الحكيمة حول «الإنتاج والخدمات وقنوات التوزيع وتحركات السوق وعن جميع العناصر الأخرى التي تسهم في إدارة الأعمال»، ثم غرس تلك المعرفة في العقول ذات الخبرات القليلة.

وتتصدى لورين غاري للموضوع ذاته في المقال الأخير في هذا القسم من الكتاب بعنوان: «البلوغ المبكر: كيف يكسب القادة النوع الجيد من الأتباع». وعبر اقتباس آراء عدد من الخبراء، تطرح غاري السؤال الآتي: «كيف يستطيع القادة تجنيد أصحاب المبادرات ذوي العقول المستقلة ودفعهم نحو الهدف؟»، إذ يبدأ المشروع بأن تكون «متيقظاً من الطراز الأول» - أي أن تقوم بتعرف الاهتمامات والفرص الخفية الموجودة في تغييرات الأعمال واستكشاف المواهب لدى الأشخاص. فحينما تكون «متيقظاً لما هو جديد في الظروف الراهنة وإلى الطريقة التي يتغير فيها سياق الأحداث، فإنك بذلك تحفز الآخرين على أن يجدوا أنك منسجم مع الحاضر وأنت موضع ثقة». ويرى أتباعك أن «رغبتهم في أخذ المبادرة أمر مرغوب فيه في ظل عدم وضوح الرؤية، وأنهم يأخذهم زمام المبادرة فإنهم يطورون مهاراتهم القيادية».

التواصل الفاعل في التغيير

إن معرفة مزج أساليب القيادة وأن تكون قادراً على التغلب على مقاومة التغيير ليست مهارات كافية بحد ذاتها لإيصال الأشخاص إلى مجلس الإدارة كجهد رئيس للتغيير. بل ينبغي أن تعرف كيف تتواصل بفاعلية لإحداث التغيير. وتقدم لنا المقالات في القسم الثالث والأخير من هذا الكتاب آليات واستراتيجيات تحمل رسائل تؤكد قيمة التغيير عند شركتك وكيف يستطيع فريق عملك تحويل الرؤية التي يتصورونها عن مستقبل أفضل إلى واقع حاضر ملموس.

يستهل جون بالدوني -الاستشاري في مجال التواصل- بمقال بعنوان «التواصل القيادي الفاعل»، ويقول إنه وفقاً لآراء عدد من الخبراء «يعدّ التواصل العمود الفقري للقيادة. فلا توجد قيادة دون تواصل مستمر». ويقترح بالدوني ثماني خطوات لإحداث تواصل قيادي فاعل، بما في ذلك تقديم رسائل متواصلة، ووضع أهداف واضحة ومعقولة، وإطلاق القنوات التي تحث على العمل، واختيار قنوات التواصل المناسبة (لقاءات عن طريق البريد الإلكتروني، ومحادثات وجهاً لوجه، وغير ذلك من الوسائل...).

وفي مقال بعنوان: «إحداث تأثير»، يركز ديفيد ستوفر على كيفية استخدامك لمظهرك وقوامك، وقدرتك على التحمل لكي تزيد من تأثير رسالتك حول التغيير. إن بعض الأمور البسيطة، كالابتسامة مثلاً، يمكنها أن تحدث تأثيراً كبيراً في الطريقة التي يستجيب بها الآخرون لك. فالقوام الرياضي، والكتفان المنخفضان والمشدودان إلى الخلف،

والقدمان المتباعدتان بقدر عرض الكتفين - كل ذلك يوحي بالثقة والقوة. ومن الواضح أن تحديد هدفك قد يكسبك الكثير من الحماسة الواضحة والمؤثرة.

بالإضافة إلى القوام والتحمل، فإن «تحديد الشكل» - أي تحويل انتباه رجالك نحو بعض الخصائص المحددة من التغيير - يمكن أن يصبح آلية مؤثرة في التواصل الممهد للتغيير. وكما بينت عضو الهيئة التدريسية في جامعة ماساتشوسيتس للتقانة ميليسا رافوني في مقالها بعنوان: «تحديد القيادة»، فإن تحديد الشكل يساعدك على التأثير في الطريقة التي يرى فيها الموظفون لديك جهود التغيير التي تدعو أنت إليها. فتحديد الشكل «يوضح الأمور المتشابكة»، ويساعد الموظفين على الاقتراب من العوائق التي تقف أمام التغيير، كما تساعدك على أن تجعل فريقك يعيد التركيز على النقاط الأساسية لمبادرة التغيير. ولنفترض مثلاً أن المناقشات قد خرجت عن الإطار المرسوم لها في أحد الاجتماعات المخصصة لمناقشة المبادرة المتعلقة بتغيير الأسعار. في هذه الحال يمكنك أن تعيد تجديد الشكل بأن تقول مثلاً: «لنتذكر أن المسألة تكمن فيما إذا كنا نحتاج إلى تخفيض أسعارنا».

لكي تقرر كيف تحدد نمط الرسالة التي تريد أن تضعها بشأن التغيير، توصي رافوني بأن توجه إلى نفسك عدداً من الأسئلة قبل كل عمل تواصلي، مثل: «ما الغرض من هذا التواصل؟»، أو «ما الذي أطلبه ممن يستمعون إليّ أن يفكروا أو يشعروا أو أن يفعلوا بعد قيامهم بالإصغاء إلى كلماتي؟» أو «كيف يمكنني التواصل بحيث أزيد من مصداقيتي؟» أو «كيف تؤثر رسالتي في فريق العمل الذي يخصني؟».

لقد حاز الجزء العاطفي من التواصل بشأن التغيير حيزاً كبيراً من الاهتمام في المقال الذي هو بعنوان: «كيف توصل أشخاصاً إلى مجلس الإدارة؟»، فمثلاً يوصي أحد الخبراء أن يتم ربط موضوع التغيير بأهداف تهم الموظفين كثيراً، وهذه «الأضرار الحارة» تتغير وفقاً لتغيير الأفراد: فعلى سبيل المثال: قد يشعر «المهتمون بالتقانة» بالغبطة والسرور «بأنهم يبذلون أقصى طاقتهم لإنجاز أشياء رائعة، في حين يحبذ التجار والمنافسون الآخرون فكرة جني الأرباح في السوق». وقد يبدي أعضاء آخرون اهتماماً كبيراً في تقديم خدمات عظيمة للزبائن. فيمكنك استناداً إلى السياق «أن توجه رغبات الناس نحو هذه الأهداف أو نحو غيرها، كأن توجههم للحصول على جائزة ثمينة أو لتعلم مهارات جديدة». والمفتاح لكل هذا هو مساعدة الناس على أن يشعروا «أن هناك أشياء في هذا التوجه أهم من كسب أموال إضافية للمستثمرين».

يتطلب الترابط والتواصل العاطفي الفاعل بشأن التغيير ما دعاه الباحث دانيال غولمان «الذكاء العاطفي». ففي المقال الأخير من هذا الجزء الذي هو بعنوان: «كيف تصبح قائداً لامعاً» تستمد لورين غاري أعمالها من غولمان ومن غيرها من الخبراء في هذا الحقل. إذ يتفق الخبراء على أن القادة ذوي المستويات العالية من الذكاء العاطفي لديهم «القدرة على استيعاب المشاعر المشتركة والدفينة لدى مجموعة من الأفراد ونقلها إلى أصوات تثير الإلهام في غيرها».

يتضمن الذكاء العاطفي أربع مقدرات أساسية:

1- إدراك الذات: أن يكون لديك القدرة على قراءة عواطفك وتقويم تأثيرك الشخصي في الآخرين بدقة متناهية.

2- إدارة الذات: أن تستطيع السيطرة على العواطف الممزقة، وأن تكون متفائلاً ومرناً وأهلاً للثقة.

3- الإدراك الاجتماعي: أن تعرف كيف تتعامل مع اهتمامات الآخرين.

4- إدارة العلاقات: أن تعرف كيف تلهم الآخرين وتقنعهم وتحل خلافاتهم.

وفقاً لآراء الباحثين، يستطيع المديرون تطوير ذكائهم العاطفي عبر التوجيه الذاتي: «أي أن تقوم بتطوير وتقوية أحد الملامح المتعلقة بشخصيتك - من أنت! وماذا تريد أن تكون! أو كلاهما. وكيف يتم ذلك؟ أولاً، حدّد ذاتك المثالية - وماذا تريد أن تكون. ثم تصور ماذا تشبه لاحقاً، وأين تكمن نقاط قوتك ونقاط ضعفك، ثم ضع خطة للتعلم لتعزيز نقاط قوتك في الوقت الذي تعالج فيه نقاط ضعفك. ثم جرب اتباع سلوك وأفكار ومشاعر جديدة «إلى حدّ السيطرة عليها». وأخيراً قم بتطوير علاقات داعمة وذات ثقة بحيث تتمكنك من تعزيز هذه التغيرات.

ليس هناك أدنى شك في أن إيصال الناس إلى مجلس الإدارة كتغيير رئيس داخل منظمتك يتطلب مهارات واسعة ومتعددة، كما يتطلب جرعات صحية كبيرة من التصميم والتركيز، ولكن كما تبين

المقالات المنشورة في هذا الجزء، فإن لديك آليات وأدوات وطرقاً متنوعة لإجراء وتدعيم إمكاناتك في قيادة التغيير. وإن معرفتك كيف تضع هذه المصادر موضع التجريب العملي أمر يستحق الجهد والوقت الذي تبذله.

وعندما تنتهي من قراءة المختارات التي تقع في هذا الجزء من الكتاب، اسأل نفسك كيف تستطيع أن تبدأ بتطبيق ما تعلمته في شركتك. فعلى سبيل المثال:

- ما أسلوب القيادة الذي تتبعه عادة لدعم التغيير؟ وماذا قدم هذا الأسلوب لك ولفريق عملك ولؤسستك من خدمات في الماضي؟ وكيف تستطيع أن تضم أساليب إضافية إلى مخزونك بما يمكنك من تحفيز موظفيك على العمل على نحو أفضل، كما يحفز أولئك الأشخاص الذين ليسوا خاضعين لك مباشرة؟
- ما نوع المقاومة للتغيير، إن وجد، الذي واجهته حينما دعوت إليه في الماضي؟ وماذا يمكنك أن تفعل على نحو مختلف في المستقبل إذا دعوت إلى مبادرة للتغيير بحيث تستطيع أن تزيد من الفرص المتاحة للتغلب على مقاومة التغيير؟
- كيف تخاطب موظفيك عادة بشأن التغيير؟ ما آليات التواصل التي تبدو أنها ناجحة عبر الاستعمال؟ وما تلك التي لا تبدو ناجحة؟ ما الذي يمكنك أن تقوم بفعله بشكل مختلف لكي تتواصل مع غيرك تواصلًا أفضل فيما يتعلق بمبادرات التغيير المستقبلية؟

وعبر شحذ المواهب القيادية، ومعرفة كيفية تعرف مقاومة التغيير والتغلب عليها، وعبر قيامك بالتواصل الفاعل من أجل التغيير، فإنك لا تكون قد قطعت شوطاً طويلاً باتجاه إيصال الناس إلى مجلس الإدارة فحسب، بل تكون قد أسهمت أيضاً في إبقائهم هناك. أما ما الفائدة التي تجنيها؟ فإنك تكسب فريقاً من المؤيدين لك ممن يتصفون بالحماسة والإبداع واتخاذ المبادرة الذين يساعدون شركتك على البقاء والاستمرار في عالم متغير ومليء بالمنافسات.



التحكم في أساليب المزيج الصحيح من أساليب القيادة

يجسّد المديرون الذين نجحوا في إيصال الآخرين إلى مجلس الإدارة جوهر مسؤوليات الإدارة، وبمعنى آخر فإنهم ينقلون رؤية أساسية وهدفاً لتحقيق التغيير الذي يساعد شركتهم على حل معظم المشكلات الملحة. وهم إلى ذلك يتعلمون كيفية التغلب على مزيج من أساليب القيادة ويجعلونها تتلاءم مع الظروف الراهنة.

ستتمكن في هذا الفصل من الاطلاع على مزيج من أساليب القيادة، وستكتشف طرق مزجها بأساليب فاعلة ومؤثرة، وسيساعدك ذلك على تأسيس الالتزام الشخصي والمجتمعي في تقاريرك المباشرة، وأن تستخلص نتائج جوهرية ودقيقة لشركتك.

وأنت تقرأ عن أساليب القيادة في المقالات التي يتضمنها هذا الفصل، اسأل نفسك ما الأساليب التي تمتلك أكثر من غيرها: فهل أنت شخص «مبدع» أم «تواصلي» أم «متطرف ومزاجي» أم أنك «قيادي جانبي»؟ حدّد ميولك الطبيعية - ثم استخدم الإستراتيجيات الموجودة في هذه المقالات المختارة لكي تضيف إلى مخزونك ما تريد إضافته

من تلك الأساليب. وإن سألت: ما الذي تجنيه من السيطرة على ذلك
المزيج من الأساليب؟ فالجواب هو: إنك ستجني منهجاً مرناً ومتنوعاً
يمكنك من إيصال من تريد إلى مجلس الإدارة.



هل حصلت على الحلول المثلى لمشكلاتك؟

نك مورغان

إنك تقبض أجراً لتحل المشكلات. إذ تأتي المشكلات هذه الأيام بأشكال كثيفة وبأسرع مما كانت تأتي في السابق: وتتعلق بتعزيز أسعار الأسهم، وتسريح الموظفين، ومتابعة تحفيز الموظفين، وإدارة مخاطر رأس المال، ومحاولة التركيز على مستقبل أكثر إشراقاً. فكيف ستتمكن من أن تشيع الثقة والسيطرة الكافية دون أن تبدو معتدّاً أو متهاوناً؟ وكيف ترسم صورة مستقبل متفائل دون أن تتخطى آلام الحاضر؟

يقول كريستوفر هونغ، وهو كاتب مقال «رحلة حل المشكلات: دليلك إلى صنع القرار وجني النتائج»، يجسّد معظم المديرين واحداً من ستة أساليب للقيادة. والمديرة العاقلة هي التي تعرف كيف تصل إلى موظفيها. وفي الواقع يكمن جوهر القيادة في نقل رؤية أو هدف ووضعه في موقع الفعل، وأما الباقي فينحصر في حل المشكلات.

ويقترح مورغان د. جونز، وهو كاتب مقال «صندوق العدة الخاص بالمفكر: أربع عشرة خطوة فاعلة لحل المشكلات» أن جوهر حل المشكلات

الناجح يكمن في أن تكون راغباً في استخدام بدائل حقيقية. وإذا بقيت متمسكاً بطريقة واحدة للتفكير أو بأسلوب واحد للتواصل فإنك لن تتمكن من الانفتاح على بدائل أخرى، وسوف تتأثر بذلك مهارات حل المشكلات التي تتبعها.

ويقول جونز -الذي كان يعمل في السابق محللاً للأحداث في المخابرات المركزية الأمريكية- «لكي نتمكن من حل المشكلات فإن علينا أن نتعلم كيف نحدد ثم نبتعد عن الأفكار الجامدة، وأن نهتم على نحو كامل وفاعل بالحلول البديلة. وينبغي أن نتعلم كيف نتعامل مع دوافع العقل الإنساني التي تغلق العقل أمام الحلول البديلة عبر التغلب على أي تحليل موضوعي. إن الفشل في النظر إلى البدائل على نحو كامل هو من أعظم الأسباب الشائعة التي تؤدي إلى تحليل فاشل أو ناقص».

يحدد كريستوفر هونغ ستة أنماط من حل المشكلات، إذ يكمن السرُّ لحل جيد للمشكلات في معرفة نقاط الضعف الموجودة في أسلوبك والتغلب عليها عن طريق تطوير أفكار وآراء بديلة.

المجدد مقابل المكتشف

يقول هونغ: «ينظر المجددون إلى العالم بطريقة خاصة. إنهم يرون القوة حيث يرى الآخرون الألم، وهم يتصورون قمة الجبل حتى وهم في الوادي». إن التحدي عند المجددين هو جعل تلك التصورات المغرية أشياء حقيقية وعملية. كذلك يكون عمل المكتشف هو في ذلك الحقل الجديد المبهم، ويقول هونغ: «إن معرفتك مجالاً من المجالات، وهو

الحقل الذي يعمل فيه المكتشف، يعني أنك قد امتلكت معرفة حقيقية بشأن العناصر الدقيقة للبيئة التي تعمل فيها على حل المشكلات. إذ يقوم المكتشفون بطرح أحسن الأسئلة الممكنة ويحصلون على معلومات محددة عن الحقل الذي يعملون فيه». ولكن يجب أن يتذكروا أيضاً أن الآخرين يشاركون جميعاً في هذا الجموح للمعرفة. فمعظم الناس يفضلون البقاء ضمن مجالاتهم المألوفة بدلاً من المجازفة في الدخول إلى مناطق جديدة.

وقد يكون دي هوك، رئيس مؤسسة فيزا العالمية السابق، المثال الذي يحتذى كمجدّد. فحيث رأى الآخرون أن هناك مدّاً متصاعداً من الديون السيئة المتمثلة في صناعة بطاقات الائتمان في أواخر الستينيات يرى فيها هوك فرصة للعمل الجماعي. فقد حمل هوك تصوراً بسيطاً لنظام جديد: وهو استخدام عملة عالمية تدار بأسلوب جماعي، ولكن هذا الرجل شديد الخجل قد حاول التواصل مع الآخرين بالإصغاء إليهم وضمهم إلى رؤيته بدمج أفكارهم في أفكاره.

وبعد صراع شديد كانت النتيجة ظهور بطاقة الائتمان المعروفة باسم (فيزا) التي نمت بمعدل 10.000% وهي تغطي الآن كل المعمورة ولديها 500 مليون عميل.

فإذا كنت مجدّداً فإنك في حاجة إلى ضمّ تصورات قصة تحكيها وتنقلها إلى رؤسائك وسوف تصبح على طريق تحقيق ذلك النوع من قوة التواصل التي اتبعها هوك. وإذا كنت مكتشفاً فإنك في حاجة إلى أن تقيم توازناً بين جموحك للمعرفة واهتمامك المرافق لذلك من أجل

تقدم أتباعك. وفي معظم الحالات فإنها مسألة تتعلق بمعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم كما تعرف نقاط ضعفك وقوتك.

كما ينبغي ألا تدع حماسك تأخذك بعيداً إلى حيث تنسى أهمية أن يكون لديك خطة شاملة. اكبح جماح نفاذ صبرك وتوثق من أنك تصغي إلى أكثر من خبير واحد بشأن الطريق الذي أمامك.

الشخص التواصل يخلق علاقات موثوقة

يقول هونغ: «يعرف الأشخاص التواصليون كيف يتم بناء وتربية وتقديم المساندة والدعم عبر النسيج الأساسي للعلاقات الإنسانية. وتكون بعض العلاقات أنية ومؤقتة - كالقيام بتغييرات بسيطة مع الغرباء أو العبور نحو الآخرين أحياناً. ولكن حل المشكلات على المدى البعيد يتطلب بناء علاقات عميقة وغنية». وهذا النوع من بناء العلاقات هو ما يبرع فيه الشخص التواصل. فهو قد ينسى أن كل أنواع بناء العلاقات في العالم لن تتمكن حقاً من بناء منزل أو قيام شركة.

كما أنك في حاجة إلى خطة، وإذا كنت شخصاً تواصلياً، فليس التحدي هو أن تنسى أن للطريقة والنتائج أهمية كبرى كما لفريق العمل؛ فحينما تريد أن تصوغ الحلول المناسبة لك، يجب عليك أن تجذب إليك الأشخاص الموهوبين الذين لديهم أساليب وأهداف لا يحدون عنها.

صانع الألعاب يصنع الأحداث

يقول هونغ: «ينبغي لصاحب حل المشكلات أن يكون لديه خيارات وأولويات يختار منها ما يقوده إلى النجاح، وأن يخطط ويبادر للعمل

على انتهاز الفرص المتاحة، وأن يقود فريق عمله عبر مراحل اتخاذ القرار. وهذا هو عالم صانع الألعاب».

إن النجاح الذي حققه وزير الخارجية الأمريكية كولن باول فيما يسمى (وعد أمريكا) -وهي منظمة غير ربحية أطلقتها غرفة التجارة الأمريكية لرعاية المهن الصيفية للشبيبة- يبين لنا ما المهارات التي يتمتع بها صانع الألعاب. وقد تمكّن باول من شق طريق له عبر الشركات الأمريكية باللجوء إلى وسائل من نوع الإلهام والمداهنة والنخز وليّ الأذرع، وذلك كله لمصلحة الشبيبة الأمريكية اليوم.

ويميل صانع الألعاب إلى تقويم الأشخاص وفقاً لما يفعلونه، وليس وفقاً لما هم عليه، وهو يحاول باستمرار أن يتبع إستراتيجية ناجحة، وقد يشغلهم استخدامهم للأشخاص كثيراً بحيث إنهم يغلطون عن ملاحظة أن الناس في حاجة إلى الاهتمام، ففي خضمّ أزمة حول هبوط أسعار الأسهم والتسريح العشوائي للعمال مثلاً، يجب على صانع الألعاب أن يستريح قليلاً ليحتفل بانتصارات صغيرة تم تحقيقها مع من تبقى له من فريق عمله، حتى لا يفقد ولاءهم وإخلاصهم له.

يصمّم المبدع الحلول المثلى

يقول هونغ: «كلما كانت المشكلة التي أمامك أكبر وأصعب ومثيرة للمنافسة أكثر، كانت أكثر تحدياً أمام تصميم وبناء وتطوير حلول تكون قادرة على تحمل الضغوط عبر الزمن. وهذا مجال عمل الشخص المبدع». (ولا ننسى الشعار الذي طرحناه).

وهو: إن الفشل في النظر إلى
البدائل نظرة كاملة هو من أعظم
الأسباب الشائعة التي تؤدي
إلى تحليل فاشل أو ناقص.

كان جون سوهيل رئيس جامعة، وكان يعمل شريكاً في مؤسسة
استشارية عالمية وموظفاً وزارياً مرموقاً قبل أن يصبح مدير شركة
«الحفاظ على الطبيعة». ولدى مراقبة العمل أدركت المؤسسة غير
الربحية التي يعمل فيها أن شراء الأراضي لوقايتها من التطوير لم يكن
عملاً مجدياً؛ لأن النظام البيئي الأوسع لا يزال في طور المعاناة. وهكذا
بدأت المؤسسة تحت إدارته تركز على «الأماكن العظيمة الأخيرة» بحيث
تعمل مع العديد من المنظمات في إدارة أنظمة بيئية كاملة.

هكذا تدير الشخصية المبدعة عملها؛ إذ تستفيد مما تملكه من
أرصدة وموارد جامدة وتضعها في العمل على نحو أفضل. إنها مهمة
معقدة وشاقة وتتطلب المقدرة على ألا يضيع المرء في القضايا اليومية
الآننية التي تهدد بقتل الحوافز المشجعة. فإن كنت شخصاً مبدعاً فإن
التحدي التواصلي الذي يواجهك هو أن تساعد موظفيك على متابعة
التركيز على تلك الصورة الكبرى، حتى إن كان عليك تلويث يديك في
تصميم التفاصيل.

ويبقى فهمك لذلك التصور خفياً، ولكنك تحتاج إلى أن تظهره
لتشجيع الآخرين. كما ينبغي أن تدرك أن تصميم الحلول ليس
كإنجازها، ولهذا الأمر فإنك تحتاج إلى مهارة «الشخص المؤدي».

يقدم الشخص المؤدي نتائج عملية

يقول هونغ: «إن الأشخاص المؤدين هم أولئك الأشخاص العمليون القساة الذين يودون دائماً أن يلوثوا أيديهم في إنجاز الأشياء».

إيزابل أوتيسييه، امرأة فرنسية، أعلنت انتصارها فيما يسمى (فيندي غلوب)، وهو سباق فردي للإبحار حول العالم دون توقف. ويقول هونغ «إن أحد الملامح الاستثنائية للمهارات التي يتمتع بها البحارة كالسيدة أوتيسييه هو مقدرتهم على إيجاد حلول بسيطة وفاعلة للمشكلات التي تقابلهم. فهم بارعون في تخيل خطط إصلاحية عملية تساعد على إكمال السباق».

إن الشخص المؤدي هو القائد الذي يستطيع أن يتصرف حين الطيران فيتخيل كيف يبقى فريقه مستمراً في العمل، أو إنه يجدد نظام تقانة المعلومات الذي قد يبدو للآخرين أنه لا أمل في تشغيله. وعبر امتلاك القدرة على أن يجعل الأشياء تستمر في العمل تتجسد نقاط القوة والضعف التي لدى الشخص المؤدي.

إن إلحاح العمل يكون دائماً أمام الشخص المؤدي، حتى إنه قد ينسى أحياناً المجتمعات التي تحيط به. وإضافة إلى ذلك، ولما كانت معرفة كيفية الاستمرار في العمل حتى نهايته تعدّ اهتماماً طبيعياً عند الشخص المؤدي، فإنه قد ينسى أحياناً أن الآخرين في حاجة إلى من يذكرهم بالصورة الكاملة للعمل. لهذا يحتاج الأشخاص المؤدون إلى أن يتذكروا أن يكرسوا بعض الوقت لإصلاح فريق عملهم عن طريق استخدام كلمات التشجيع والمواساة حينما يتم تخطي مهمة شاقة.

إذن فماذا تكون أنت؟

هل تريد أن تكون مجدداً يستطيع أن يرى مستقبلاً لا يراه معظم الناس - وهو في حاجة إلى أن يتذكر كيف يركز على الأمور التي أمامه؟ أم مكتشفاً قد يقوده فضوله لاستطلاع الطريق الذي أمامه إلى دفع فريقه للعمل بمشقة وجهد - وأحياناً إلى حد فيه مشقة كبيرة؟ أم شخصاً تواصلياً تكون قدرته على تعزيز العلاقات الإنسانية في حاجة إلى أن يلفها إحساس بالتركيز على المهمات الآنية؟ أم صانع ألعاب يعرف كيف يجمع الأشياء إلى بعضها، ويحتاج أحياناً إلى أن يمضي ببطء قليلاً ليلبي حاجات فريق عمله؟ أم مبدعاً تكون قدرته على إيجاد حلول جديدة في خضم التحديات الحاضرة أكبر من تصوراته المستقبلية؟ أم شخصاً مؤدياً قادراً على إنجاز المهمة ولو على حساب ذاته ومن حوله؟

ويقول جونز: «إننا نقتنع بحلول جزئية لأن عقولنا لا تتمكن من التغلب على - أو التكيف مع - جميع المشكلات المعقدة. لذا فإننا نميل إلى التبسيط بأن نقفز من مشكلة إلى أخرى كفراشات عصبية تحط مدة قصيرة على تلك العناصر التي نستطيع فقط أن ندركها ونتحدث عنها». وتكون الطريقة الوحيدة أحياناً للتغلب على مثل هذا الاتجاه أن تجبر نفسك على التحدث عن نقاط ضعفك بدلاً من الحديث عن نقاط قوتك.

قراءات إضافية

The problem solving journey: Your Guide to Making Decisions and
(Getting Results by Christopher Hoenig(2000, Perseus

The thinker's Toolkit: 14 Powerful techniques for problem solving
by Morgan D.Jones (1998, three Rivers press)



تيريزا م. أمابيل؛ عن تأثير القادة في عملية الإبداع

غالباً ما نفترض أن القيادة، وخصوصاً القيادة الساحرة، تؤدي دوراً أساسياً في تحفيز الإبداع والتجديد. ولكن تقول تيريزا أمابيل، أستاذة إدسل برينت فورد في إدارة الأعمال في كلية الأعمال في جامعة هارفارد، إن ذلك الافتراض لا يقوم على قاعدة تجريبية. فقد قامت وزملاؤها إليزابيث تشازل، وجيوفاني مونيتا، وستيفن كريمر بدراسة المذكرات اليومية لـ 26 عضواً تابعين لفرق تدرس مشروعات عالية المستوى، ويرأسها مديرون من مستويات متوسطة. وقد دهش الباحثون كيف أن الطرق العميقة التي كان يتم فيها التفاعل العادي للمديرين مع مرؤوسيهـم تستطيع أن تدعم أو تقوّض عملية الإبداع.

ما أهمية أن يقوم القادة بتوليد أفكار أو مقترحات إبداعية؟

لم تظهر دراستنا لسلوك معظم المديرين الناجحين أنهم مباشرة يلهمون الأشخاص الذين هم تحت قيادتهم بأفكار خلاقة - أي إنهم لم يقدموا فكرة صاعقة بحيث إنها أحدثت شرارة إبداعية في فريق العمل. بل لقد كان هناك مرحلة متوسطة بحيث إن ما يبدو سلوكاً

سطحياً كان يستخدمه المديرون يومياً أحدث تأثيراً عميقاً وغير مباشر في عملية الإبداع.

كما وجدنا أن كثيراً مما قاله وفعله أولئك القادة قد جعل أعضاء الفريق يشعرون أن القادة قدموا لهم الدعم الكثير، أو لم يقدموا لهم إلا القليل. ويبدو أن ذلك الدعم الملحوظ من القادة كان له تأثير مستمر في العمل الإبداعي. وإننا نفترض أن الدعم القيادي عالي المستوى مهم لعملية الإبداع؛ لأنه يؤثر في خلق إحساس لدى الأشخاص بامتلاك العمل وإتقانه، وهذا ما يؤدي إلى ارتباطهم على نحو أعمق وبدافع أقوى بالعمل.

فهل المهم فعلاً التركيز على إدارة العمل؟

تركز السلوكيات المتجهة نحو العمل على إنجاز ذلك العمل، وتتمثل في توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتخطيط المشروعات وتنظيمها، ومراقبة العمل. وأما السلوكيات المتجهة نحو العلاقات فتركز على العنصر الاجتماعي - العاطفي، وتتمثل في إظهار الاهتمام بشعور الأتباع، ومعاملتهم بمودة واحترام، والاهتمام بشؤونهم الحياتية. ولكن مهما كان سلوك القائد متجهاً إلى العمل، فإنه من المحتمل أن يعطينا معلومات عن العلاقة بين القائد والأتباع. كذلك فإن معظم السلوكيات المتجهة في اتجاه العلاقات تحمل نتائج حول علاقة العمل بالأتباع. فالقادة الفاعلون والمؤثرون هم الذين يستطيعون دمج إدارة العمل وإدارة العلاقات.

وفي هذا المجال، لا أعتقد أن أدبيات الإدارة قد أبدت اهتماماً كافياً بالطرق التي يمكن أن تفشل القيادة فيها. وقد كشفت لنا التحليلات المتعلقة بمدخلات المذكرات اليومية لأعضاء الفريق أن السلوكيات السلبية للقائد قد أثارت انفعالات أكثر من السلوكيات الإيجابية. كذلك فإن غياب السلوك السلبي قد أثار اهتمام العاملين، في حين بقي الغياب غير المتوقع للسلوك الإيجابي دون إثارة أي انتباه.

حسناً، دعونا ننظر أولاً إلى السلوك السلبي

لقد كانت السلوكيات السلبية لثلاثة أنماط من السلوك وهي -المراقبة، وحل المشكلات، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات- العلاقات المتبادلة الرئيسة التي تمثل المشاعر الدقيقة التي تدعم القائد، وهذه العلاقات هي: الإدارة الجزئية لتفاصيل العمل ذي المستوى العالي الذي يقوم به الأتباع، وال فشل في معالجة مشكلات عامة أو ذات تقنية صعبة ومعقدة، وإعطاء واجبات دون النظر باهتمام إلى إمكانيات أو مسؤوليات الأشخاص الذين يقومون بها. وإن إنهاء هذه السلوكيات السلبية يمكن أن يؤدي إلى تحسّن ملحوظ في أفكار الأشخاص القائمين بها وفي مشاعرهم وأدائهم الإبداعي.

وأي السلوكيات كان لها الدور الأعظم في تحسين الشعور تجاه

دعم القائد؟

لقد كان هناك أربعة أنماط من السلوك، وهي: المراقبة الفاعلة (الحصول على معلومات حول تقدم مشروع ما دون التدخل في

استقلالية الموظف)، والعمل الاستشاري (إبداء الانفتاح على أفكار الموظف)، وتقديم الدعم (المساعدة في تخفيف مشاعر الضغط، وإبلاغ الأعضاء بالمعلومات المتاحة)، والتعرف (إظهار التعاطف مع مشاعر الأتباع، وبخاصة حاجاتهم للتعرف والقبول).

تبرز المراقبة بوصفها سلوكاً أساسياً سلبياً وسلوكاً أساسياً إيجابياً معاً.

هذا صحيح. وعلى نقيض الرأي الشائع، فالأتباع لا يريدون فقط أن يبتعد القادة عن طريقهم، بل يريدون نوعاً خاصاً من الرقابة. فليس التقابل هنا بين شيئين: إما الإدارة الجزئية أو ألا تفعل شيئاً. بل إن التقابل هو بين الإدارة الجزئية والعمل الاستشاري. فالاستشارة مهمة جداً للأتباع. فهم يحبذون منا أن نمنحهم المسؤولية، ولكنهم يريدون من القائد أن يبقى على اتصال بهم، وأن يطلب منهم إبداء الرأي، وأن يسألوا عن قضايا يستطيع القائد أن يقدم فيها المساعدة الممكنة.



القيادة الهادئة

جينيفر مك فارلاند

لقد أبدى أحد المديرين من المرتبة المتوسطة الذي يعمل في مؤسسة أمريكية كبرى للسيارات قلقه حول الانطباع الذي حملته شركته، حيث كان لها في بعض البلدان مواقع لتصنيع السيارات. وكان مقتنعاً أيضاً بأن في استطاعة الشركة أن تبني منشآت متطورة في تلك البلدان باستخدامها المواهب والمصادر المحلية.

ولما كان قد كلف ببناء مصنع جديد في المكسيك فقد عين مهندسين معماريين محليين لتصميم بناء يظهر أذواق المجتمعات المحلية. وبهذا فقد ربح المصنع الجديد -والشركة عموماً- احترام السكان المحليين. وعندما قويت روابط المجتمع، ازدادت مقدرة الشركة على توظيف عمال محليين زيادة كبيرة - وكان ذلك كله بسبب أن شخصاً قد تمكن من أن يخطو نحو دعاية مختلفة نسبياً، وانتهاز الفرصة لتحسين عمل المؤسسة.

تبين لنا هذه القصة أهمية نمط من أنماط القيادة الذين نفضلهم غالباً: ذلك النمط الذي يدعى «المتطرف المزاجي». وتعرّف لنا دبرا

مايرسون، وهي بمرتبة أستاذ مشارك في كلية التربية بجامعة ستانفورد، المتطرفين المزاجيين بأنهم «من الأشخاص المنتمين إلى المؤسسة، وهم ينخرطون في أعمال المؤسسة وينجحون فيها، ولكن في الوقت نفسه يتم التعامل معهم كأشخاص لا منتمين؛ لأنهم يحملون مُثلاً عليا وبرامج تتناقض مع الثقافات السائدة».

وعبر التركيز على هذا التجاذب بين المنتمي واللامنتي يتمكن المتطرفون المزاجيون من تحقيق «تغييرات صغيرة وبطيئة وإضافية» وتتراكم لتغدو ذات أهمية فائقة.

يقول نويل إم. تيكي، وهو أستاذ السلوك المؤسسي وإدارة الموارد البشرية في كلية الدراسات العليا للأعمال بجامعة ميتشيفان، إن أفضل إدارة للشركات تلك التي تنتج قادة عبر عمل المؤسسة، وإن القادة المحتملين موجودون في كل مستوى من المستويات، وما على قادة المنظمة إلا أن تتعرف عليهم وتظهرهم. ومع أن الصحافة تحتفي بأمثلة القيادة البطولية الجذابة، فإن الأسلوب الأهدأ والأقل تركيزاً على الذات - وهو النمط المتمثل بالمقدرة على أن يعلم ويتعلم من شريحة واسعة من الناس قدرة على تقديم الدعم والتحويلات الذكية المتمثلة بما يدعى المتطرفين المزاجيين - هو الذي يكون في موقع يناسب التحديات اليومية لإدارة العمل.

الرغبة في تلقي اللكمات على الوجه

تقول تيكي: وفقاً لاقتصاد المعرفة الحديث، «تكمُن اللعبة في الأدمغة وكيفية جذبها إلى شركتك». وإن «مهمتك الأولى بوصفك قائداً أن تكون

قائداً ومعلماً». ولسوء الحظ فإن معظم الشركات «تسند ثقافة القيادة فيها إلى أسوأ الأشخاص: وهم أساتذة الجامعات والاستشاريون». ولكن الخسارة الحقيقية هنا تكمن في ضياع الفرصة. فالقائد - المعلم الحقيقي هو الذي «يمتص المعلومات من المتعلم بقدر ما يمتص المتعلم من المعلم». فإذا لم تكن تعلم الآخرين فإنك تكون قد ضيعت على نفسك فرصة أن تتعلم منهم.

وتقول تيكى: «إن معظم المديرين التنفيذيين الذين أعرفهم يلجؤون إلى برامج المراتب الإدارية المتوسطة ويذيعونها. فهم لا يأتون للتعلم». ولكن يقدم لنا جاك ولش، وهو رئيس قسم سابق في شركة جنرال إلكتريك، مثالاً واضحاً مخالفاً لذلك.

إذ تبين لنا تقارير جنرال إلكتريك السنوية كيف أن الشركة قد عدّلت إعلانها الرسمي أنها يجب أن تكون في المرتبة الأولى أو الثانية في السوق، وإلا فلتتوقف عن العمل: «وأدى ذلك إلى أن قامت دورة تدريب في إدارة الشركة من الفئة المتوسطة بتقديم تقرير لنا في ربيع عام 1995 يشير -دون خجل أو مDAHنة- إلى أن فكرة الإدارة المحبوبة قد انجرفت إلى مستويات تافهة - فقد أخبرونا أننا كنا نضيع الفرص ونحدّ من آفاق النمو، وذلك بتقليص تعريفنا للسوق».

وفي تقرير خطة السنوات الثلاث الذي قدم في تموز من ذلك العام طلب من قادة جنرال إلكتريك أكثر من 10% من حصة السوق.

فمن كان المسؤول عما يدعوه التقرير السنوي «تلك اللكمة على الوجه»؟ وتجب تيكى: إنهم المديرون من الفئة المتوسطة. فقد فتحوا عيني والش للنظر في الاحتمالات. إن رغبة والش في هجر شعار «المرتبة الأولى أو الثانية» الذي خدم الشركة جيداً من قبل كان العامل الرئيس في معدلات النمو المتمثلة في الأرباح المضاعفة التي حققتها شركة جنرال إلكتريك في أواخر التسعينيات. وتستنبط تيكى دروساً عديدة من هذا المثال:

- كان والش عاقداً العزم على إبداء اهتمام كبير بالتعليم.
 - كان لدى والش «وجهة نظر قابلة للتعلم» - فقد كان راغباً في تغيير رأيه حتى في أمور كان ملتزماً بها تماماً.
 - لقد جلب والش إلى مديره فكرة الوقوف أمامه والتغلب عليه.
- إن هذا المزيج من التعليم والقيادة بآراء قابلة للتعلم «قد أدى إلى تبديل منحى الشركة بأسرها». وتقول تيكى: «لقد ساعد ذلك شركة جنرال إلكتريك على أن تصبح أكثر ذكاءً وأفضل توازناً».

فن الأداء اليومي

يقول وارن.ج. بينيس الأستاذ المتميز في إدارة الأعمال بكلية مارشال التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا: «إن القيادة هي إلى حد بعيد فن الأداء». فهي تتضمن القدرة على «جذب اهتمام الناس» (انظر المربع «التعلم من غلوريا سوانسون») فعندما قدم فرانكلين روزفلت للتعرف الممثل أورسن ويلز، قال روزفلت: «يا سيد ويلز، أنت

أعظم ممثل في أمريكا». وأجابه ويلز «كلا يا سيدي الرئيس، بل أنت أعظم ممثل في أمريكا».

ولكننا لا نحتاج إلى أن نتمتع بسمعة عالمية حتى نمارس القيادة. فالقادة الموجودون كل يوم -الذين تطلق عليهم ديبورا مايرسون «المتطرفين المزاجيين» كما وردت التسمية في كتابها الذي يحمل العنوان نفسه- لا يظهرون على شاشات الرادار؛ لأنهم يشغلون الشريحة الدنيا في مراتب المؤسسة أو العمل «وبأسلوب هادئ تماماً».

ويتخذ المتطرفون المزاجيون أنماطاً عديدة. فبعضهم يقدمون برامج تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية - كالاتفاقات التجارية، أو النظام البيئي، أو المساواة بين الجنسين، أو التنوع. وتضيف مايرسون: «وهناك أيضاً أناس يقدمون مبتكرات في الإنتاج، ويريدون أن يجعلوا مكان العمل أكثر إبداعاً في مؤسسة يبدو أنها تمارس الاضطهاد. وهؤلاء موجودون دائماً عبر المؤسسة، ويعملون جاهدين على زلزلة السفينة في حين يستمرون في البقاء على متنها ويتقدمون إلى الأمام».

«وتتكون قيادتهم من ذلك النوع من المقاومة لما يجدونه في نظام المؤسسة، أي إنهم يناضلون لتحقيق شيء مختلف جذرياً. وهم يتحدثون عن حقائق مختلفة عما هو سائد في الشركة، ويستجوبون الفرضيات والتقاليد. وعلى الرغم من وجود الكثير من العقبات والنكسات التي يواجهونها في طريقهم، فإنهم يعقدون العزم على تحقيق ما هو أكبر من النجاح ويتابعون طريقهم مهما كانت الصعوبات».

التعلم من غلوريا سوانسون

يقول وارن ج بينيس -الأستاذ المتميز في إدارة الأعمال بكلية مارشال التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا-: «إن تعريف القيادة يقوم على أن يكون لديك أتباع يملؤهم الإلهام والحماسة». ولا شيء يلهم موظفيك كإدراكهم أنك تصغي إلى ما يقولون. والعكس صحيح أيضاً، كما يظهر لنا المثل الآتي حول القيادة الفاشلة.

لم يظهر دوغلاس آيفستر -الذي خلف روبرتو غيزيتا المدير التنفيذي المحبوب لدى شركة كوكاكولا- نفسه عندما اندلعت فضيحة تلوث المنتج في بلجيكا، وعندما حاولت شركته شراء الشركة الفرنسية أورنجينا، لم يفكر آيفستر في أنه كان مهماً أن يتقابل وجهاً لوجه مع مديري شركة أورنجينا، فخسرت بذلك شركة كوكاكولا سمعتها في تلك العملية العلنية الواسعة، بل أسوأ من ذلك فإنه تجاهل التوسلات المقدمة ذلك الحين لتعيين شخص له علاقات جيدة (تكمّل الخبرة المالية التي لدى آيفستر) مديراً تنفيذياً من المرتبة الثانية، ولم يستمر آيفستر في القمة أكثر من 18 شهراً.

وفي شركة كومباك، فقد مهدّ (المدير التنفيذي) إيكارد بفايفر لزوال سلطته برفضه الإصغاء إلى أفكار تتعارض مع أفكاره.

وفي مسرحية لشيكسبير أبدى القائد العسكري الشهير كوريولانوس اشمئزازه من احتكاكه بالعامّة، ورأى أنه بذلك كأنما يعمل قوّاداً، وقال بينيس: «إنه شعر أنه يضحي بمصداقيته وسلطته إن هونطق بكلمات لا تمر بشفتيه على نحو طبيعي، وقد جاء قتله على يد شعبه».

وفي الفيلم الذي كان بعنوان: (الغروب في بوليفارد) ، تقوم إحدى شخصيات غلوريا سوانسون بالنواح قائلة: «إنني كبير، ولكن الصورة هي التي تبدو صغيرة».

ويقول بينيس: «إن الشخصية التي أبرزتها سوانسون، مثلها مثل الشخصيات آيفستر وبفايفر وكوريولانوس، كانت تفتقر إلى القدرة على التكيف».

«إن تلك الشخصيات لم تتمكن من أن تتخلى عن أنايتها أمام مواهب الآخرين، وهي تصفي عندما يكون العالم منسجماً مع ما يقولون فقط». فقد كانوا يعانون الصَّمَمَ العاطفي، ليس فيما يتعلق بأنفسهم فحسب، بل فيما يتعلق بالتغيرات التي تجري في العالم من حولهم.

العمل مع المتطرفين المزاجيين

وتضيف مايرسون: بما أن المتطرفين المزاجيين ليسوا منسجمين تماماً مع ثقافة المؤسسة التي يعملون فيها فإنهم يعدون حقاً «مصادر مهمة للتعلّم» لمصلحة المؤسسة، وبذلك يجب عليك أن تتكيف مع شخصياتهم ومع طريقة تفكيرهم.

اجعل من أولوياتك التدقيق فيما حولك

وتقول مايرسون: «إذا كانت مهمتك تقتضي البحث عن أفكار جديدة والقيام بتطويرها والسير بالمؤسسة إلى أن تتكيف معها، فيجب ألا تنظر إلى عملية البحث كل يوم عن أشخاص قياديين

كمسؤولية ثانوية، بل إنها جزء أساسي من مهمتك». اخرج من دائرتك المباشرة إلى «أماكن في المؤسسة لم تطأها من قبل واسأل من حولك: من قدم شيئاً مختلفاً؟ ومن لديه تفكير مختلف؟ ومن لديه خلفيات مختلفة؟

كافئ من يقول لك الحقيقة

وتحذّر مايرسون بقولها: «إنك لست مضطراً إلى تسليط الضوء على المتطرفين المزاجيين». فلست مضطراً إلى أن تجعل منهم أبطال الحقيقة العظمى الآتية- وعلى وجه الخصوص إن لم تكن مستعداً لحمايتهم وحماية أفكارهم. ولكن تستطيع أن تبعث إشارات لهم ليقولوا ما يعتقدون أنه حق. وتخبرنا مايرسون عن قصة أحد الشركاء في إدارة مؤسسة للقانون في نيويورك، إذ إنه دعا إحدى المتدربات الواعدات اللواتي يقضين سنتين من التدريب للطيران عبر البلاد لكي يصفى إلى نصيحتها حول الطريق التي يجب أن تدار بها المؤسسة. وانتشرت القصة عبر المؤسسة وكانت النتيجة أن أدى ذلك «إلى التأثير الكبير في حياتها المهنية، وزودها بالثقة لكي تقول الحقيقة».

ويعتقد هنري مينتزبيرغ، أستاذ العلوم الإدارية بجامعة ميغل في مونتريال أن الأمريكيين مهوَّسون بنمط القيادة الذي يمثله جون واين في أفلام الغرب الأمريكي. ويقول مينتزبيرغ: «إن من المدهش حقاً معرفة إلى أي مدى يشعر الأمريكيون بأنهم في حاجة إلى أبطال».

وهو محق في ذلك - إلا أن حاجتنا إلى الأبطال ربما لن تزول سريعاً. فأولئك الذين يودّون أن يبجّلوا أنماطاً من القيادة أقل درامية من تلك التي نذكرها هنا، يستطيعون أن يدافعوا عنها. فقد مثل جون واين فيلماً يحكي قصة ملاكم بطولي نبذ حلبة المصارعة وعاد إلى موطن أجداده في إيرلندا، وكان ذلك الفيلم يدعى «الرجل الهادئ».

قراءات إضافية

E- Leadership, Take Tow» by Melissa Raffoni

(Harvard Management Update, June 2001)

«Six Keys to Training Your Successor»

(Harvard Management Update, February 2001)



كيف تقود الآخرين دون أن تكون أنت المدير؟

هي تلك السلسلة من الأوامر عندما تكون في حاجة إليها؟ فإن كنت كمعظم المديرين فإنك غالباً ما تجد نفسك في وضع تتحمل فيه المسؤولية بدلاً من أن يكون لديك السلطة على تنفيذ العمل عبر الجماعة.

ولربما ترأست فريق عمل يؤدي وظائف متعددة ولا يكون أفرادهم تحت سلطتك، وقد تدير مجموعة من الأعمال التجارية الخارجية، أو قد تكون لديك سلطة اسمية فقط في حين تتجه التعليمات التي تصدرها -نحو المهندسين الذين يتعاملون بالبيانات أو الموظفين المسؤولين عن التسويق، وغيرهم- إلى أن تكون تعليمات من النوع الذي تأمر فيه الهرة أن «تدحرج».

في مثل هذه الحالات، يكون إصدار الأوامر المباشرة جزءاً من المشكلة، وليس جزءاً من الحل. وكما أوضح الأمر بيتر دراكر «فإن عليك أن تتعلم كيف تقود في ظل أوضاع لا يكون لك فيها سلطة إصدار الأوامر، وحيث لا تكون أنت المسيطر ولا تكون تحت السيطرة».

إذاً فما هو الأسلوب الناجح؟ وقد حدث أن قام فريق من الطلاب الباحثين في موضوع القيادة بوضع مناهج صممت خصيصاً لمثل هذه الأوضاع. فقد أطلق روجر فيشر، وهو متخصص في علم التفاوض من جامعة هارفارد، وزميله ألن شارب على برنامجهم لقب «القيادة الجانبية» - أي أن تقود بأسلوب غير مباشر.

ويقترح الدكتور جاي كونغر، وهو أستاذ السلوك المؤسسي في كلية الأعمال بلندن والمدير التنفيذي السابق لمعهد القيادة بكلية الأعمال التابعة لجامعة كاليفورنيا الجنوبية، شعار «الإدارة عن طريق الإقناع»، مشيراً إلى أنه قد لاحظ عبر مهماته البحثية والاستشارية أن أكثر المديرين تأثيراً وفاعلية هم أولئك الذين «يبتعدون عن إصدار التعليمات». ومهما كانت تفاصيل هذا المنهج فإن أي شخص -مديراً كان أم غير ذلك- يستطيع أن يتعلمها بكل سهولة.

التعليمات اللازمة للقيادة

لم تكن القيادة الحقيقية طبعاً قضية سلطة رسمية فقط، فتأثير القادة يبقى ملموساً حينما يعترف الآخرون بهم قادة - بالإصغاء إلى أفكارهم باهتمام، وتقدير اقتراحاتهم ومتابعة أعمالهم، والرجوع إليهم للمشورة والنصح.

فليس اللقب هو ما يجعل القائد قائداً، بل إنها حفة من الخصال والآراء والعادات التي تفصل القائد - ذكراً كان أم أنثى - عن الآخرين.

من أنت؟

كلنا يعلم ماذا نقصد بعبارة «القائد الساحر» أو «القائد بالفطرة». ولكن ما يحتاج إليه معظم القادة الطامحين ليس سحر الشخصية، بل فضائل دنيوية كالسمعة التي تكتسبها بأنك تعمل بجد وبإخلاص. ويسأل كونغر، هل أنت في نظر زملائك ممن يفعلون ما يقولون دائماً؟ وهل ينظرون إليك على أنك «تقول الحقيقة دائماً وأنك تعترف بأخطائك؟» وهذه الخصال وحدها لن تجعل منك قائداً، ولكن فقدانها سيؤدي بك حتماً إلى أن تنقطع عن أن تكون في موضع المنافسة.

ماذا تعرف؟

لقد رأيت كيف تحدث الأمور: فبينما يمضي الاجتماع متأرجحاً مملاً، وتكون نتائجه لا تزال مبهمة، إذا بأحد المشاركين يخرج بأفكار أو حقائق مهمة. مرحى! وتنتشر المعلومات طوال اليوم. ويكون الشخص المزود للمعلومات أحياناً أكثر ذكاءً وأعمق تجربة من بقية المشاركين. ولكن في الأغلب، فإنها تكون قد حضرت واجباتها على خير ما يرام، ولذلك فهي تعرف أشياء لا يعرفها غيرها من الحاضرين. ومن النادر أن تجد شخصاً يفتقر دائماً إلى المعلومات ويعترف به الآخرون قائداً.

كيف تتفاعل مع الناس

هل تميل إلى أن تقول للناس ما يجب عليهم أن يفعلوا؟ وإذا لم تكن حقاً في موقع المسؤولية فليس من المحتمل أن تحظى بتعاونهم معك

- وفي الواقع فقد يرفض زملاؤك إرشاداتك؛ لأنهم لا يريدون أن يتلقوا تعليمات من شخص غير مديرهم تحديداً. وبدلاً من أن تأمرهم، يقترح فيشر وشارب أن تبادر إلى طرح أسئلة تتعرف عبرها آراء الآخرين، ثم تقدم أفكارك كجزء من الحل مبيناً النموذج أو المثل الذي تفضله للحل. فمثلاً، إذا كنت تريد أن تقترح مبادرة حول تخفيض التكلفة، فيمكنك أن تكرر بعض الوقت في البحث عن موضوع معين ثم تقترح طرقاً لتخفيض تكلفته.

تطبيق مهارات قيادية

هناك أنواع من القيادة -إضافة إلى القيادة الجانبية- أكثر من هذه الأنماط الثلاثة من السلوك. إذ يصمم لنا فيشر وشارب نموذجاً مفيداً ذا خمس خطوات لكي تعرف كيف تصبح قيادياً جانبياً، ويمكنك تطبيقه في أي مشروع تقريباً، أو في فريق عمل، أو في أي اجتماع تشارك فيه.

1- وضع الأهداف:

يحقق الناس أفضل ما عندهم عندما يكون لديهم أهداف واضحة. ولهذا فإن أول متطلبات العمل لأي فريق هو تسجيل ما يأملون في تحقيقه تماماً. والشخص الذي يطرح السؤال: «هل نبدأ بتوضيح أهدافنا الآن؟» ثم يبادر إلى مناقشة وتدوين تلك الأهداف، فإنه يأخذ بذلك الدور القيادي ألياً مهما كان موقعه (أو موقعها).

2- التفكير المنتظم:

راقب اجتماعك المقبل: إذ ينخرط الناس عادة في مناقشة الموضوع الحالي ويبدؤون بمناقشة ما يجب عليهم فعله، في حين يتعلم القادة الجيدون كيف يفكرون بانتظام -، وذلك بتجميع البيانات اللازمة، والقيام بتحليل أسباب الوضع القائم، واقتراح الخطوات العملية المبنية على هذه التحاليل. وفيما يتعلق بالعمل ضمن مجموعة، يسهم القادة في إبقاء المشاركين متيقظين عن طريق طرح أسئلة مناسبة. هل نملك المعلومات التي نحتاج إليها لتحليل الوضع الحالي؟ هل نستطيع التركيز على معرفة أسباب المشكلة التي نحن بصدد حلها؟

3- التعلم من التجارب في أثناء حدوثها:

يقوم فريق العمل بالتحضير قبلاً لدراسة مشروع معين، ثم يقومون بمراجعته في النهاية ليعرفوا ماذا تعلموا من ذلك. ومن الأفضل أن تتعلم في أثناء تقدمك، وهذا يعني أن جزءاً من العمل اليومي للمجموعة ينصبّ على القيام بمراجعات جزئية للعمل لوضع التواريخ اللازمة والقيام بأي إصلاحات في منتصف الطريق. لماذا يعد هذا الأسلوب أكثر فائدة من المراجعة المتأخرة للعمل؟ لأن البيانات تكون طازجة في ذهن كل شخص. وسوف تشغل هذه المراجعات اهتمام الناس؛ لأن المجموعة تستطيع عبرها الاستفادة من النتائج للقيام بإجراء

التعديلات المناسبة. كذلك فإن أي شخص يجعل المجموعة تركز على المراجعات المنتظمة والتعلم منها فإنه يقوم بدور قيادي حقيقي.

4- مشاركة الآخرين:

تستنهض المجموعة الموصوفة بالأداء عالي المستوى جهود كل عضو من أعضائها، ويسعى القادة الجيدون إلى تحقيق أفضل تناسب بين اهتمامات الأعضاء والمهام التي ينبغي تنفيذها. وعليك أن تقترح تدوين قائمة بالأمور المطلوبة ثم مقارنتها بما يناسب الأفراد والمجموعات الصغيرة. وإن وجدت أن لا أحد يرغب في مهمة معينة، فابتدع طرقاً تجعل من تلك المهمة أمراً مرغوباً فيه أو مهماً. وحاول أن تجتذب الأفراد الهادئين من تلك المجموعة بحيث يعد كل شخص جزءاً من المشروع الكامل.

5- تقديم معلومات مرتجعة:

إذا لم تكن أنت المدير، فما نوع المعلومات المرتجعة التي تستطيع تقديمها؟ يعد الترحيب البسيط أحد الأشياء التي تحظى دائماً بالتقدير، مثل: «أعتقد أنك قد قمت بعمل رائع هنا». وقد تكون أحياناً في موقع تساعد فيه الناس على تحسين أدائهم عبر التدريب. والمدرّبون الجيدون يطرحون عدة أسئلة: «كيف تشعر أنك قمت بعمل هذا الجزء من المشروع؟» وهم إلى ذلك يدركون أن الناس قد يبذلون جهوداً مضيئة ولكنهم يخفقون في تحقيق أي شيء، (فيكون

السؤال): «أين تكمن الصعوبة في إنجاز هذا الجزء من المهمة؟»
وبما أنهم حريصون على شرح الملاحظات والتسويغات التي تقع على
عاتقهم فإنهم يقومون بتقديم بعض المقترحات لتحسين الأداء.

لقد مضت تلك الأيام التي كان يتوقع المديرون فيها أن يتسلقوا سلم
القيادة بأن يحوموا حولها فقط دون أن يحركوا الأمواج من حولهم.
أما اليوم فإنك تحتاج إلى أن تبشر القيادة من الموقع الذي أنت فيه،
وستعود فائدة ذلك عليك وعلى شركتك.

قراءات إضافية

Getting It Done: How to lead When You're Not in charge by Roger
Fisher and Alan Sharp (1998,HarperBusiness)

Winning 'Em over: A new Model for Management in the Age of
Persuasion by Jay A.Conger (1998, Simon & Schuster)



جي كونفر، حول محاولة التأثير دون أن تكون في موقع السلطة

لورين كيلر جونسون

نُهنئك -لقد طُلب منك أن تقود مبادرة للتغيير! ولكن هناك شرك في الطريق- فإن نجاحك يتوقف على تعاون أشخاص آخرين معك ممن لا سلطان لك عليهم في المؤسسة. فإذا كنت كفيرك من المديرين فإنك ستواجه هذا النوع من التحدي كثيراً هذه الأيام، وذلك بسبب البنية الإدارية التي تقوم على التملق، والاعتماد على خبرات خارجية، ووجود فرق عمل افتراضية. ولهذه الأسباب فإن عدداً كبيراً من المديرين يحتاجون إلى أن ينجزوا مهماتهم عبر أقرانهم داخل المؤسسة وخارجها. كذلك فإنه في هذا العصر الذي يتسم بالتعقيدات المتزايدة للأعمال، فإن التغيير ذاته قد ازداد تعقيداً. إذ تتضمن غالبية مبادرات التغيير الآن على وظائف متعددة داخل الشركة الواحدة أو فيما بين الشركات المختلفة، وكثير من هذه الجهود تشمل مؤسسات كاملة.

وظهرت أيضاً أنواع جديدة من الشركات والتحالفات تتطلب مديرين لديهم تأثير في أقران لهم من الشركات الأخرى. فلدى

مؤسسة سانتا كلارا، وهي قاعدة للمواد التطبيقية في كاليفورنيا 800 مهندس وموظف يعملون في شركة إنتل ويتعاملون يومياً مع شركائهم في الشركة ذاتها لتطوير منتجات جديدة ناجحة.

وفي مثل هذه الأجواء لا يفيد المدير كثيراً تطبيق مبدأ القيادة القائم على الأمر والسيطرة مثل: «أنا القائد، وأنت المنفذ». ويقترح الدكتور جي كونفر، وهو أستاذ السلوك المؤسسي بكلية لندن للأعمال، وكان في السابق المدير التنفيذي لمعهد القيادة التابع لجامعة كاليفورنيا الجنوبية، إنه يجب على المديرين والرؤساء التنفيذيين في جميع المستويات استخدام طريقة في القيادة تعتمد على الأسلوب الجانبي.

لماذا القيادة الجانبية؟

تُعَدُّ القيادة الجانبية -وفقاً لآراء كونفر- من المهارات الأساسية للمدير، وتشمل طيفاً من الإمكانيات - كالتعامل عبر الشبكات، وتأسيس الاندماج بين الشركات، وعمليات الإقناع والتفاوض. ومع أن شحذ هذه المهارات يستغرق وقتاً ويحتاج إلى الصبر، إلا أنه يستحق العناء. إذ إن مبادرة كهذه ترعاها وتعتني بها سيكون لها فرصة أكبر لأن تأخذ حيزاً في التطبيق. وسيكون لديك مجال للوصول إلى المصادر التي تحتاج إليها لتنفيذ ذلك المشروع، وستجد أن الأبواب ستفتح على مصراعها أمام اللاعبين الأساسيين الذين تحتاج إلى تعاونهم معك. والأهم من ذلك كله، أنك ستحقق الهدف الأساسي للعمل الإداري، وهو: إنجاز المهمات عبر أناس آخرين، وتشجيع التغيير المفيد لمؤسستك.

حشد الكفاءات

إذن فكيف تبدأ بالسيطرة على المهارات التي تكوّن القيادة الجانبية؟
يقترح كونفر التركيز على أربع كفاءات مترابطة ومتعاضة بإحكام:

التواصل عبر الشبكات:

أوجد شبكة واسعة من العلاقات مع أفراد من داخل شركتك ومن خارجها الذين ستحتاج إلى دعمهم لتنفيذ مبادرتك، وإذا وجدت أن هذه الشبكة لا تأتيك على نحو طبيعي، فيمكنك اللجوء إلى أساليب شخصية تحصل عبرها على هذه القدرة. ويضيف كونفر: «هناك بعض الأشخاص الذين يكونون وسيلة اتصال مع الآخرين، ويمكن لهؤلاء تسهيل اتصالك بشبكات أكبر وأوسع. فما عليك إلا أن تقيم علاقات مع هؤلاء الأفراد على نحو خاص».

الإقناع والتفاوض البناء:

يقول كونفر: ينظر كثير من المديرين خطأً إلى الإقناع والتفاوض على أنها وسائل للاستغلال. ولكنك لو نظرت إليها بعين الفائدة المتبادلة فإنها ستعزز من تأثيرك كثيراً. ولكي تجعل من الإقناع والتفاوض عملية بناءة بدلاً من أن تكون استغلالية، فينبغي أن تنظر إلى الشخص الذي تتعامل معه على أنه قرين لك وليس «هدفاً». وعليك أن تلتحق بدورات وتقرأ كتباً في هذا المجال لشحذ هذه المهارات. ولعلك تجد زميلاً ذا خبرة داخل شركتك يستطيع أن يعمل شريكاً محفزاً وأهلاً للثقة.

الاستشارات:

امنح نفسك وقتاً كافياً لكي تقوم بزيارة الأشخاص الذين يتمتعون بمزايا تفيدك، واطلب منهم أن يبدوا آراءهم في المبادرة التي تعمل عليها، واحصل على أفكارهم وتفاعلهم مع آرائك. ويقول كونغر: معظم المديرين يندفعون إلى وضع خطوات يظنون أنها تتضمن الطريق الصحيح لتحقيق مبادرتهم، ثم يطوفون في الشركة ويحاولون فرض الحلول التي يرونها على الآخرين - وهم بذلك يعتقدون خطأ أنهم يقومون باستشارات بناءة.

والنتيجة؟ المقاومة والصراع حول تفاصيل المشروع. ويقول كونغر: «يمكنك أن تجني نتائج أفضل إذا ألزمت نفسك ودعوت إلى النتائج المرغوبة عن طريق دعوة أقرانك للمشاركة في تعريف الطريقة التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج».

بناء تحالفات:

إنها حقيقة تستند إلى الطبيعة البشرية أن الأشخاص الذين يدعون إلى فكرة ما على نحو جماعي يحدثون تأثيراً أكبر من تأثير شخص بمفرده. ولهذا السبب يؤدي بناء التحالفات دوراً أساسياً في القيادة الجانبية. ويضيف كونغر: إنك بقيامك ببناء تحالفات فإنك بذلك تجمع حولك أشخاصاً فاعلين يكوّنون «كياناً سلطوياً واحداً».

ولكي تجمع تحالفاً قوياً، اسأل نفسك من هم الأشخاص الذين سيتأثرون أكثر من جراء التغيير الذي تدعو إليه، ومن هم الأشخاص

الذين تود أن تحصل على رضاهم - إن كان ذلك يمثل دعماً سياسياً، أو الوصول إلى مصادر مهمة، أو أشخاص مهمين؟ وأي تأثير هو الأجدى لنجاح مبادرتك؟

تحديات القيادة الجانبية

مع أن القيادة الجانبية تتألف من عدد من المهارات المحسوسة المترابطة، فإن كثيراً من المديرين لا يستطيعون السيطرة على تلك المقدرات بسهولة. وأحد الأسباب التي يراها كونغر في ذلك هو أنهم غالباً ما يركزون على مخزونهم الوظيفي بحيث إنهم لا يعرفون من هم الأشخاص الذين يجب إدخالهم في شبكات اتصالاتهم وتحالفاتهم من خارج المجموعة الداخلية التي يعملون فيها. ولكي تتغلب على هذا «التركيز الوظيفي»، امنح نفسك بعض الوقت لمعرفة من يسيّر الأمور في مؤسستك. ولمن يرجع الأشخاص في طلب المشورة والدعم؟ ومن يميل إلى أن يضع العقبات أمام الأفكار والتغييرات الجديدة؟ وإنك لن تجد أجوبة عن هذه الأسئلة في قوائم المؤسسة. ويقول كونغر: إنك ستتوصل إلى معرفة هذه الأمور عبر لقاءات عابرة واتصال غير رسمي مع زملائك في الشركة.

اعرف من يسيّر الأمور في مؤسستك

بالإضافة إلى التركيز كثيراً على وظيفتهم، يمارس المديرون ضغطاً كبيراً للتمسك بما يرون أنه مسؤولياتهم، ويعدون ذلك أكثر أهمية من

بناء العلاقات. ويلاحظ كونغر أن كثيراً من هؤلاء المديرين يُكافؤون على عملهم بأنهم قد حققوا نتائج محسوسة في المدى القصير، في حين قد يأخذ الاستثمار في رأسمال القيادة الجانبية كثيراً من الوقت والجهد - وقد لا تجني فوائدها إلا بعد مرور وقت طويل.

إذن فكيف نوفق بين الحاجة إلى الإنتاج في المدى القصير والحاجة المهمة أيضاً إلى التمهيد لتحالف بناء في المدى الطويل؟ يقترح كونغر أن تكرر جزءاً من الوقت كل يوم أو كل أسبوع لشحن مهارات القيادة الجانبية التي لديك. مثلاً، ألزم نفسك بتناول طعام الغداء كل يوم خميس مع شخص مختلف داخل مؤسستك أو خارجها ممن لا تعرفهم جيداً ولكنهم قد يؤدون دوراً مهماً في مشروع تقوده.

كما يقترح كونغر أن تقوم بتعرف على الأشخاص المهمين قبل البدء في التعامل معهم لإنجاز مشروع معين. ولنفترض، مثلاً، أنك تقود مشروعاً يتضمن مشاركة عدد من المديرين الذين يشغلون وظائف مختلفة وقد حددت موعداً لاجتماع تمهيدي في أثناء شهر. اتصل بهؤلاء المديرين في الأسابيع التي تسبق موعد الاجتماع واسألهم عن آرائهم حول المشروع المنتظر.

إيجاد البيئة الصحيحة

بالنظر إلى الحاجة المتزايدة للقيادة الجانبية ولفوائدها الأكيدة، يمكننا الافتراض أن الشركات تتحرك بسرعة لتدريب المديرين في هذا المجال المهم، ولكن الأمر غير ذلك، كما يلاحظ كونغر. من

المؤكد أن كثيراً من المؤسسات تقيم دورات حول التأثير، وتوزع مقالات تدور حول المميزات الكثيرة للقيادة الجانبية، وتضع برامج للإشراف مصممة لمساعدة المديرين على تحديد النتائج والوصول إليها بسرعة. ولكن يحذرنا كونفر من أنه قد يكون لجهود التدريب والإشراف نتائج غير واضحة.

لماذا؟ «لأن القيادة الجانبية الناجحة تنمو بناءً على وجود كيمياء موجبة بين الأشخاص. ولا يمكنك التنبؤ أو السيطرة على التآلف الطبيعي الذي يقوم بين الناس - ذلك الغراء الذي يجعل علاقات التأثير المتبادل أمراً ممكناً».

وبدلاً من «ملاءمة الناس بعضهم مع بعض» عبر برامج رعاية رسمية، فإن لدى الشركات طرقاً أخرى للنجاح بإيجاد الفرص المناسبة للناس كي يختلط بعضهم ببعض، ومن ثم السماح لهم وحدهم بابتداع علاقات للإشراف والتواصل. وإن قيام المؤتمرات والندوات والمناسبات الاجتماعية التي هي تحت رعاية الشركة تقسح الفرص أمام الناس والأقران لتعرف بعضهم بعضاً حيث لا يتمكنون من القيام بذلك بطرق أخرى.

ويضيف كونفر قائلاً: تصبح الكيمياء ذات أهمية قصوى في حال قيام فرق افتراضية. ففي مثل هذه المجموعات من العمل التي أصبحت شائعة اليوم يكون لدى الأعضاء فرص قليلة للمقابلة وجهاً لوجه والانخراط في «إبداء الآراء» التي يفعلها البشر غريزياً. ومن دون هذه الآراء المتبادلة غير المنطوقة لا يتمكن الأشخاص من بناء الثقة التي تجعل من القيادة الجانبية أمراً ممكناً. ولهذا فيجب أن يكون الناس الذين يعملون في

فرق افتراضية مهتمين جدياً بعملية التواصل. وإن اللقاءات وجهاً لوجه -حتى لو تطلب ذلك سفرًا مكلفاً- أمر يستحق العناء والتكلفة غالباً. ومما يزيد التلاحم في العلاقات الناجحة المشاركة في طعام الغداء واحتساء القهوة وغير ذلك من اللقاءات الاجتماعية العابرة.

وفي أثناء استمرار مجال الأعمال في التحول، تحتاج الشركات إلى مديرين لديهم القدرة على ممارسة القيادة الجانبية بمهارة وثقة متزايدة. ونظراً إلى أن كثيراً من المؤسسات لا تستثمر بوضوح في بناء هذه الموهبة عبر فرق العمل التابعة لها، فيجب على المديرين أن يبادروا إلى ذلك بأنفسهم.



التغلب على مقاومة التغيير

إذا كنت تعمل مديراً، فمن المحتمل أنك قد واجهت نمطاً من أنماط المقاومة التي يبدونها الموظفون في أثناء محاولتك إيصالهم إلى مجلس الإدارة كجهد رئيس للتغيير. إن التغيير مؤلم وصعب، ويلجأ الناس إلى طرق متعددة لتجنبه. ولربما أبدى فريق عملك إطراءهم اللفظي لمبادرتك، ولكنهم لا يتبعون الطرق العملية المطلوبة لدفع هذا الجهد قدماً إلى الأمام، أو قد يأتون بعمل محيط تماماً بأن يحرفوك عن مسارك بإثارتهم موضوعات تافهة، أو أن يمضوا إلى أبعد من ذلك بأن يقوموا بمهاجمتك شخصياً.

ستزودك المقالات الواردة في هذا القسم من البحث بحزمة غنية من الأدوات والوسائل والطرق العملية التي تستطيع استخدامها للتغلب على مقاومة التغيير - مهما كان نمط تلك المقاومة. ذلك الترياق الذي نصفه لك يراوح ما بين تقطيع المبادرات إلى أجزاء مقبولة ثم دفعها إلى النجاح عبر خطوات صغيرة أولية - إلى القيام بزرع روح التملك لجهود التغيير لدى موظفيك عبر تمكينهم من أن يصبحوا قادة للتغيير.

وتكون بذلك قد مهدت لإيجاد التزام شخصي بالتغيير بين أعتى
المتمردين من موظفيك، وذلك شبيه بالجهود المبذولة عند القيام
بتوسيع أساليب القيادة في حين تتبع إستراتيجيات متنوعة للتغلب
على المقاومة.



البقاء في القيادة

كتب رونالد أ. هيفتز ومارتي لينسكي قائلين: «عندما تقود الأشخاص عبر تغيير صعب، فأنت تتحدى القيم التي يمتلكها الناس، مثل عاداتهم اليومية وأدواتهم وإخلاصهم وطرق تفكيرهم، وحيث لا يتم تقديم شيء أكثر من احتمال». إذ يزود كتابهما الذي يحمل عنوان: «القيادة على طريق العمل: النضال من أجل البقاء عبر مخاطر القيادة» (صحافة كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد: 2002)، تحليلاً بسيطاً عن كيفية تخطيط المنظمات لمعارضة التغيير وكيفية تضرر القادة أو حتى هلاكهم في هذا الطريق. إذ قام هيفتز المدير المؤسس لمركز القيادة العامة في كلية كيندي للحكومة التابعة لجامعة هارفارد، إلى جانب لينسكي رئيس العديد من البرامج الإدارية للكلية بالتحدث مع لورين غاري محرر كتاب «تحديث إدارة جامعة هارفارد» عن إمكانية القادة للتغلب على المقاومة داخل المنظمات.

كيف تعمل مقاومة التغيير القابل للتكيف- وهو النوع الذي يحتاج إلى ألباب الناس وعقولهم للقيام بالتغيير- بإظهار ذاتها؟

هيفتز: لدى ممارستك القيادة، فإنك تواجه أربعة أنماط من المقاومة، وهي: التجاهل والانحراف والهجوم والإغراء. فعندما يقاوم

الأفراد العمل القابل للتغيير، يغدو هدفهم الأول إغلاق القيادة للحفاظ على ما يمتلكونه. ويتطلب التحدي القابل للتغيير من المنظمة الفصل بين ما هو قيّم ويجب اعتماده وما هو غير ضروري. ومن المؤكد أنه في بداية العمل القابل للتغيير، يشعر كثير من الأفراد بقيمة الأمور كافة، إذ يترددون في التخلي عن أي شيء.

لكل نمط من أنماط المقاومة الأربعة جانب مهم، فعلى سبيل المثال يحدث التهميش عندما يتم تشجيع النساء في المؤسسات ذات السيادة الذكورية على حمل القضية الجنسية للمنظمة كلها، بمعنى أنه يتم تشجيعهنّ على عمل أنواع المراوضة كافة لمنح العدالة أو قضايا العمل/الحياة أو اشتغال كامل للنساء في الإدارة المرموقة. وقد يحدث التهميش أيضاً لهؤلاء الموجودين في قمة المناصب، فأحياناً يتواطأ القادة بالمُهمّشين لديهم عن غير قصد بتأخير معاناة الانتقال اللازم.

لينسكي: يصاحب الانحراف العديد من الطرق التي تقوم عبرها المجتمعات الصغيرة والمنظمات بمحاولة واعية أو لا واعية لتجعلك فاقداً التركيز. إذ تعتمد إلى القيام بذلك أحياناً عن طريق توسيع جدول أعمالك أو زيادته أحياناً أخرى، ولكن دائماً عبر سبب منطقي في الظاهر لتعطيل تقدّم خطة لعبتك. وعندما تتم مهاجمتك، فإن هدف المهاجمين يكمن في حجب القضية التي تقوم بتطويرها، وذلك عبر تحويل موضوع المحادثة إلى شخصيتك أو نمطك أو حتى إلى الهجوم في حد ذاته. وأما الإغراء، وهو النمط الرابع، فيتضمن أياً من الإجراءات التي تحرفك عن سير عملك عبر مبادرة نجاحها محتمل وتختص بك شخصياً.

لا تكمن النقطة الجوهرية بشأن الأنماط الأربعة كافة في الاهتمام بها شخصياً، ولكن تكمن في فهم المهمة التي تقوم هذه الأنماط بخدمتها.

هيفتز: نعم تقوم أنماط المقاومة هذه بتقليص حالة اختلال التوازن التي قد تنشأ مع قيام الأفراد بالتوجّه نحو القضايا القابلة للتغيير. إذ يسعون إلى إزاحة القضايا القابلة للتكيف من على المنضدة، وإلى المحافظة على المألوف، وإلى إعادة النظام وحماية الأفراد من معاناة عمل قابل للتكيف.

لينسكي: من النادر أن يكون القادة محايدين لأسباب شخصية، إذ يتولّد عن الدور الذي تقوم به أو القضية التي تحملها ردة الفعل. وينتقدك القسم الأكبر من الناس عندما لا تعجبهم رسالتك. ولا يزال من الصعب مقاومة الاستجابة للهجوم الشخصي، ولكن غالباً ما يُقصد بالقيادة العملية تحمّل مثل هذه الجروح. إضافة إلى ذلك يغدو الوعي باحتمال تلقّي المعارضة مهماً من أجل التعامل معها عندما تأتي.

إذاً فما هي بعض الإستراتيجيات والخطوات التي تقوم بتحريك العمل القابل للتغيير؟

هيفتز: إنها تبدأ بالخروج إلى الشرفة، إذ تجتذب هذه الصورة النشاط الفكري للتراجع في منتصف العمل والتساؤل: «ماذا يجري هنا بالفعل؟»، إن قليلاً من المهام يجتذب قدراتنا أكثر من وضع هذه الفكرة قيد التنفيذ، ومن دون بعض وجهات النظر حول الصورة الأكبر، فمن

المحتمل أن تسيئ فهم الوضع، وأن تنقاد إلى التشخيص الخاطئ وإلى قرارات مضللة حول احتمالية التدخل وكيفية.

لينسكي: قد ينساق معظمنا في سياق العمل، خاصة عندما يصبح مكثفاً أو شخصياً. وتصبح مجاراتك النماذج العالية صعبة جداً حينما تكون أنت مشاركاً في هذا الإجراء، إذ إن أصعب جزء في ملاحظتك هو ما تقوم به بنفسك. فعندما تكون على الشرفة، حاول ألا تقفز إلى نتائج مألوفة. انظر إلى من يتحدث، وشاهد لغة جسده، وراقب العلاقات، وانظر إلى كيفية انتباه الأشخاص إلى اختلافات الواحد عن الآخر من دعم أو عرقلة أو استماع.

وبعد خروجك إلى الشرفة؟

هيفتز: عليك العودة إلى ساحة الرقص إذا أردت التأثير فيما يحدث، إذ إن البقاء على الشرفة في دور المراقب الآمن لا يغدو فاعلاً كما لو أنك لم تحقق أبداً وجهة النظر تلك في المكان الأول. وينبغي تكرار العملية، فيجب ألا تبقى ساكنة. وفي الخطوة الآتية، عليك فهم مكان الأشخاص. إذ لن تستطيع قيادتهم قُدماً إذا لم تكن تعرف ذلك. فبقاؤك ونجاحك على حدٍ سواء يعتمدان على مهاراتك في الوصول إلى فهم صحيح لوجهات النظر المختلفة بين الزمر. فأراؤهم قد تختلف عن آرائك، وإذا لم تأخذ وجهة نظرهم كنقطة بداية، فستكون عرضة للتسريح وخارجاً عن الموضوع وفاقداً للإحساس ومتجاوزاً حدود اللياقة.

لينسكي: عليك أيضاً الاستماع إلى الأغنية المتضمنة خلف الكلمات. إذ يعتمد الأشخاص على نحو طبيعي وحتى بلا وعي منهم إلى الدفاع عن عاداتهم وطرق تفكيرهم ومحاولة تجنب الاختيارات الصعبة القيمة. وبهذا وبعد سماع رواياتهم، عليك أن تتخذ الخطوة المحرّضة للقيام بتفسير ما هو أعمق من السطح الظاهري.

هيفتز: اقرأ سلوك شخصيات السلطة في المنظمة لمعرفة مفاتيح الحل. انظر إليهم وكأنك تطل من نافذة واعياً أن ما تراه يقع حقاً خلف صفيحة زجاجية. والمشكلة هي في الاعتقاد أن الشخصية الإدارية المرموقة تعمل باستقلالية وتعبّر عن وجهة نظر شخصية. في الواقع، يحاول هذا الشخص إدارة الزمر المتنوعة كافة، وما تقوم بملاحظته هو استجابة للضغوط التي خاضها هو أو هي بنفسيهما.

ماذا تقصد بكتابتك أن «ميزات السبب والإستراتيجية المستخدمة للمضي قدماً مرتبطة بالموضوع ولكنها ليست مسيطرة؟»

لينسكي: يؤكد القادة الناجحون في أي مجال على العلاقات الشخصية، إذ إن على القادة أن يفكروا من الناحية السياسية على وجه الخصوص، وهم في حاجة إلى إيجاد شركاء. وعموماً، قد يكون هناك ضغوط داخلية في نفسك تعمل على مقاومة القوى المشاركة. فقد يدفع الشركاء أفكارهم الخاصة قدماً بعمل تسوية مع أفكارك الخاصة، حيث يستغرق التواصل معها زمناً فيقودك إلى التباطؤ، إضافة إلى أن العمل مع أحد المجموعات قد يقلل من قوة قيادتك، ما قد يجعله عائقاً

إذا كان مهماً أن تحصل على الثقة من أجل اتخاذ المبادرة، أو إذا أردت إعادة تأكيد كفاءتك أمام نفسك وأمام الآخرين.

هيفتز: لا تزال في حاجة إلى شركاء، فهم يوفر لك الحماية بخلق حلفاء من مجموعات تختلف عن مجموعتك، وقد يكون الشركاء أعضاء العُصبة التي يغدو فيها التغيير أكثر صعوبة على قدر من الأهمية الخاصة. ولكن الشراكة ليست مطلقة أو غير مشروطة أو عالمية. إذ يوافقك الحليف الطبيعي بشأن قضيتك وهو على استعداد للمقاتلة من أجلها، ولكن هذا لا يعني هجرها للالتزامات الأخرى كافة. فإذا نسيت كيفية تأثير هذه الالتزامات على شريكك، فأنت إذاً تدخل في مجازفة من شأنها أن تقوِّض وتدمر هذا الحلف.

ماذا عن هؤلاء المعارضين لك؟

لينسكي: إن الأشخاص الذين يعارضون ما تحاول إنجازه هم عادة أولئك الذين يخسرون الكثير عبر نجاحك. فجوانب التغيير ستكلفهم الكثير فيما يتعلق بخيانتهم لمبادئهم ومؤيديهم، لكن ذلك قد لا يكلف شيئاً لدى حلفائك للتقدم نحو الأمام. لذا من أجل هذا السبب يستحق أندادك الكثير من الانتباه كمسألة عطف، فضلاً عن كونها خطة إستراتيجية ومسألة لضمان البقاء.

ينكمش معظمنا لدى قضاء الوقت مع أشخاص لا يشاركوننا في رأينا أو عاطفتنا وعند تعرضنا لمعاملتهم السيئة. إذ إننا غالباً ما نتخذ الطريق السهل متجاهلين غريمتنا ومركزين على بناء اتحاد إيجابي،

ولكن إبقاء معارضتك مغلقة، توصلك بمهمتك التشخيصية. فإذا كانت معرفة مكان الأشخاص مهمة جداً، فإن معظم الأشخاص الذين يجدر فهمهم أساساً هم على الأرجح الذين يعانون الكثير من الاضطراب من جدول أعمالك.

هل حصلت على نصيحة بشأن تماسك تحالفك؟

هيفتز: إن الأفراد الذين يقررون نجاحك هم غالباً في الوسط، فهم يقاومون مبادرتك لأنها ستعمل على تعطيل حياتهم وتجعل مستقبلهم مجهول الهوية. فعند قيادة مثل هؤلاء الأشخاص، فإن الشيء الأول الذي ينبغي القيام به هو إدراك حقيقة أنك إذا كنت في دور مرموق مدة من الزمن وكان هناك مشكلة ما، فمن المؤكد تقريباً أنك تكون جزءاً من السبب الذي لم يتم التوجه إليه بعد.

عليك تحديد المسؤولية وقبولها من أجل إسهاماتك للوضع الحالي، حتى عندما تحاول توجيه أفرادك إلى مكان مختلف أفضل. إنك في حاجة أيضاً إلى الإقرار بالخسارات المصاحبة للتغيرات القابلة للتكيف التي تقوم بالبحث عنها. إذ عندما تطلب من الأشخاص القيام بعمل قابل للتغيير، فقد تطلب منهم مواجهة التناقضات الداخلية بين قيمهم المتبنية وسلوكهم الواقعي. وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون الناس متكرين لجذورهم. ومتى طلبت من الأفراد القيام بذلك، فسيكون هناك شيء من الكرب. إذ تتطلب القيادة توفيراً لهذه المعاناة المتعلقة بالتغير وتمييز مظاهر الخطر، ولكنها تدعو أيضاً للمهارة بداعي الاستجابة.

لينسكي: لا يكفي أحياناً الإقرار الكلامي للخسارات التي تتطلب القبول لدى الأشخاص. إذ عليك أن تخطط السلوك الذي تطلب تعلمه منهم، ويغدو التخطيط غالباً أكثر من أمر رمزي، فقد يتضمن اتخاذ مجازفات حقيقية، ولكن قد يكون لسلوك التخطيط الرمزي أيضاً تأثير مادي.

إذاً هل أصبح تخطيط السلوك طريقة تُظهر للأفراد أن الخسارات والتضحيات كافة ستكون جديرة بالاهتمام؟

هيفتز: هذا صحيح، إذ عليك أن تريهم المستقبل، وهم على استعداد لتقديم التضحيات إذا كانوا يرون السبب. قم بالتواصل بأي طريقة ممكنة لمعرفة سبب حاجة الأشخاص إلى تعزيز الخسارات وإعادة بناء إخلاصهم. إنهم في حاجة إلى معرفة أن الدعم جدير به.

لينسكي: في الوقت ذاته، عليك أن تكون مستعداً لتقبل الإصابات. فعندما تخضع المنظمات والمجتمعات الصغيرة إلى تغيير ملحوظ، فقد لا يستطيع بعضهم ببساطة أن يمضوا قدماً أو إنهم لن يقوموا بذلك. ولكن إذا أشرت إلى عدم استعدادك إلى تقبل الإصابات، فستدعو الأشخاص غير الملتزمين لطرح وجهة نظرك جانباً.



كيف تكسب شراء ما تقتنيه؟

ديفيد ستوفر

يقول مايك دينوما وهو المدير العام للوحدة العالمية المصرفية الاستهلاكية التابعة للمصرف المعياري القانوني (ستاندرد تشارترد بنك): «غالباً ما تكون ردة الفعل الأولى للمدير المتوسط تجاه التغيير الحاصل في المنظمات هي تعليقه الحكم، وعندما يكون هناك الكثير مما يمثل إشارة إلى ورطة ما، فسيقفزون بسرور إليها للهجوم على جهودك وتدميرها».

يعد المصرف المعياري القانوني الذي ذاعت شهرته باسم ستانشارت StanChart مصرفاً عالمياً محترماً، إذ قام بالتركيز طويلاً على الأسواق الناشئة وخصوصاً في آسيا، إذ إنه يملك تقريباً 100 بليون دولار من الموارد الاقتصادية، وما يقرب من 130 ألف موظف، ونحو 750 مكتباً في أكثر من 55 دولة. وكان دينوما يقود مشروع إنشاء إدارة علاقات الزبائن (CRM) العالمي التابع لمصرف ستانشارت StanChart بتكلفة قدرها 80 مليون دولار منذ عام 2001، وقد سارت هذه الجهود بنجاح؛ لأنها بُنيت بعناية وتم تنفيذها بحرص دقيق جداً للعوامل التي تساعد

مبادرة التغيير على أن تفوز بشرائها الداخلي من الإدارة المتوسطة. وكانت الأداة الأكثر عوناً في هذا الجهد المبذول هي المختبر المعروف الصالح للاستعمال، حيث يخضع كل تغيير مُقترح للعمليات الموجودة إلى محاكاة قريبة من الواقع لموظفين أساسيين حقيقيين متفاعلين مع عملاء حقيقيين. وقد ساعد هذا المخبر المديرين على «رؤية المنافع الظاهرة» للتغييرات قبل تنفيذها بالحجم الطبيعي حسب قول دينوما. ليس هناك ثمة طريقة بسيطة قاطعة من أجل التغلب على الازدواجية الطبيعية لدى الموظفين تجاه التغيير الأساسي أو حتى مقاومتهم النشطة لهذا التغيير. ولكن يُظهر تحقيقُ أجري لثلاث من المبادرات المختلفة للتغيير في ثلاث شركات مختلفة وجود طرق ناجحة.

1- قلها كما هي

يلاحظ جيم كولينز في كتابه «من الجيد إلى العظيم» (أعمال هاربر 2001) أن الشركات القادرة على إنجاز نتائج باهرة تقوم على نماذج منتظمة من التفكير. إذ تلجأ الشركات إلى صهر إجراءات صناعة القرار كلها «بحقائق الواقع القاسية». فعندما تبدأ ببذل مجهود صادق ومثابر لتحديد حقيقة الوضع، فغالباً ما تصبح القرارات الصحيحة بديهية». ويصرّح جون ت. مالون رئيس ومدير عام مؤسسة هاموت Hamot للصحة التي تحتوي على مشفى من 300 سرير مزدوج، ونحو 2000 موظف بأنه على غرار ذلك، فإن العامل الوحيد الأكثر تأثيراً في مبادرة التغيير هو مدى التزام القادة من البداية بالوضوح الصادق والتام.

وفي منتصف العقد 1990 أطلقت مؤسسة هاموت Hamot مجهوداً للتغيير مستهدفة تقديم العناية الطبية الأفضل في العالم مع المحافظة على التأمين المالي. ويقول مالون: «كانت إحدى مقاييسنا المبدئية الأساسية تقوم بإخراج طبقة كاملة من الموظفين من بنيتنا التي تقدر بـ 125 موظفاً، وكان معظمهم من الموظفين طويلي الأمد والمتفانين في عملهم». قد يقوم مثل هذا التخفيض الكبير في إحدى الشركات الصناعية، حيث يحظى الموظفون بتأثير بالغ في اختيار العميل ونيل رضاه بطرح عمل دؤوب لتغيير ناشئ. ولكن الكشف الصريح لهذا التخفيض وأهدافه التي قام به قادة مؤسسة هاموت Hamot مترافقاً مع حوار جارٍ متواصل مع الموظفين والمجتمع الصغير قد يدرأ معظم العواقب السلبية. ومنذ ذلك الحين، كانت هاموت Hamot قد فازت بإقرار في الفئات المضاعفة كواحدة من بين أرقى 100 مشفى في الولايات المتحدة فضلاً عن نيلها سبعة في المئة من النقاط في أسهم السوق المحلي ودأبت على تأدية عملها بوضوح.

يعمل الكشف الكامل على أفضل وجه عبر الذهاب وراء البيانات والتحليل والأسباب، وتغدو ملامسة مشاعر الموظفين أمراً يساعد العمل الدؤوب للتغيير على نيل قوة جاذبة. وقد قادت مئات من المقابلات التي أجريت مع الموظفين ممن قامت منظماتهم بمعالجة التغيير الواسع النطاق جون ب. كوتر الأستاذ المتقاعد في كلية إدارة أعمال التابعة لجامعة هارفارد إلى استنتاج أن «ما يضيع هذه الجهود في العمل يغدو مسألة التماس للمشاعر أكثر من كونها مسألة التماس للفكر. إنها تعرض

أكثر من أن تخبر، مستخدمة أمثلة حية مفروضة بطريقة تصدر تأثيراً قوياً في المعنى». وقد يتم إنجاز هذا التأثير بمطالب تتبع ما دعاه كوتر بنموذج «التغيير المرئي والمحسوس». إذ ذكر هو وكوثور دان س. كوهين في كتابهما «قلب التغيير» (صحافة كلية إدارة أعمال التابعة لجامعة هارفارد: 2002) أن: «الأمثلة المفروضة تُظهر للناس ماهية المشكلات وكيفية حلها». ويواصلان قائلين: «قم بإثارة ردات الفعل التي تقلص المشاعر التي تبطل وتكبت التغيير اللازم، وعزز المشاعر التي تحفز العمل النافع، فردة الفعل العاطفية تقوم بعد ذلك بتزويد الطاقة الدافعة للأشخاص قُدماً لدفع إجراء التغيير نحو الأمام».

2- تقسيم المبادرة إلى أجزاء مقبولة

قد يبدو مشروع التغيير الذي تمّ في أثناء سنين عبر المنظمة ثقيلًا بتأثيره في أي شخص أو مجموعة عاملة. ولتلافي هذه التأثيرات قم بتقسيم المشروع إلى مراحل أو خطوات منفصلة وأتبعها بأهداف مؤقتة. يقول بيير مورير -وهو رئيس مجموعة شركات ستراتيكس Stractics ومستشار في مصرف ستانشارت StanChart لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (CRM) الذي يُفيد بإطلاق برنامج تقدر تكلفته بـ 80 مليون دولار، وعمل دؤوب ابتدائي تقدر تكلفته بـ 2 مليون دولار محدود لسوق هونغ كونغ التابع للمصرف-: «إنَّ المشروع الضخم المقدم إلى الموظفين كمشروعات أصغر من حيث الحجم يساعدك على الالتزام بإظهار القوة الدافعة والتقدم». ويقول دينوما مدير عام مصرف ستانشارت StanChart: «تكمّن فائدة إلحاق سوق بسوق في

أن السوق اللاحق يقف على أكتاف الأسواق السابقة إن صح التعبير، وإننا لنجد هذا موفراً للوقت والتكلفة عند قيامنا بتخصيص خبرة داعمة لكل مدخل لاحق. قد يعمل «التقسيم إلى أجزاء» أيضاً على تخفيض مستوى التهديد الواضح للتغيير الهائل للمديرين الذين يغدو شراؤهم الداخلي أساسياً.

وقد أطلقت شركة الفضاء العملاقة لوكهيد مارتن Lockheed Martin وهي متعهدة الدفاع رقم واحد في العالم بعوائد سنوية تقدر بـ 27 بليون دولار، و130 ألف موظف برنامج «ل م 21-» (لوكهيد مارتن Lockheed Martin - أوائل القرن الواحد والعشرين) بامتياز عملي في كانون الثاني (يناير) عام 2000. واستهدفت دمج 18 من ملكيات الشركات على أكمل وجه وإنجاز عمليات بسيطة وتحسينات متواصلة وقيم مثلى من وجهة نظر الزبون.

وتضمنت إحدى جوانب هذا التغيير إخبار المديرين أن سيطرتهم تقع في حصر المشكلة في متناول اليد وفي ترك الحل للعاملين. ويقول مايكل جويس نائب رئيس الشركة والمسؤول الرسمي للوكهيد مارتن Lockheed Martin LM-21: «في رأي العديد من المديرين يغدو هذا مماثلاً لوضع مشفى الأمراض العقلية تحت إدارة المجانين. لكنني أخبرت هؤلاء المديرين أن الشيء الحسن فيما نقوم بطلبه منهم للقيام به يكمن في أنهم يستطيعون عمل تغييرات صغيرة ومن ثم اختبارها «انظر، إذا نجحت أو لم تنجح، ثم تستطيع تثبيتها». وبعد أن قذفت لهم حبل النجاة، لم نعد قط بعد إلى الطرق القديمة».

وقد تمّ الآن مقابلة الأهداف الانتقالية كافة للوكهيد مارتن Lockheed Martin 21LM - أو تخطيها، وتمّ تسمية الشركة في تشرين الأول (أكتوبر) عام 2001 المتعهد الأول لشركة الطائرات المقاتلة المشتركة J-35 في أكبر اتفاقية للدفاع تمّت مكافأتها على الإطلاق.

3- الإصغاء إلى الموظفين

يقول المستشار ريك مورير: «إن العلاقات مهمة تماماً كالأفكار» في الفوز بدعم من أجل الذهاب في اتجاه جديد. إذ يصنف في كتابه الذي يحمل عنوان: «لماذا لا ترغب فيما أرغبه أنا» (صحافة بارد 2002) مقاومة التغيير في ثلاث فئات شاملة قائلاً: «إنني لم أستوعب هذا، ولم أرغب فيه، ولم أعجب بك». يبرز فقط أول هذه الفئات عبر محتوى التغيير، إذ قد يتم توجيهها في أثناء التفسير، في حين أن الفئتين الأخريين هما ردات فعل عاطفية متوالية على التغيير أو على رسول التغيير. ويتطلب التغلب على مثل هذه المقاومة البحث والاستماع الجيد. إذ يقول مورير هنا: «تكمّن القضية في العلاقة وليس في الفكرة، فقد يكون توجيه الجوانب الخاصة بين الأشخاص كل الفرق».

وقد لاحظ مالون مدير شركة هاموت Hamot أن العمل الدؤوب للتغيير في منظمته سيرتفع أو سيهبط بالاعتماد على تكريس الإدارة العليا للحوار المتواصل. إذ يقول: «لقد خرجت بنفسي وقمت بذلك أمام الموظفين والمجتمع الصغير كله». ويضيف قائلاً: «يغدو الإصغاء بعناية مهمّاً أكثر من التحدث بطلاقة، إذ يتطلب انفتاحاً على كل شيء

موثوق، ونحن الآن في هذه الآونة وفي ضوء المراقبة الوطنية الشديدة على أخطاء المشفى نقوم بتشجيع موظفينا للمجيء قُدماً بأخطاء قريبة منها وباهتمامات أخرى، إذ إننا نقوم بإجلال ومكافأة الأشخاص الذين يقومون بذلك».

4- قلب التيار

يقول دينوما مدير مصرف ستانشارت StanChart: «إن الرأي الحاسم للإدارة المرموقة هو محاولة دفع التغيير بالاعتماد فقط على التقنيات التنازلية من الأعلى إلى الأسفل». ويوافق جويس مدير شركة لوكهيد Lockheed على هذا الرأي قائلاً: «في الغرب لدينا أنواع الأنظمة الإدارية التنازلية الضرورية والناجحة كافة، ولكن لتحقيق الامتياز، فإننا في حاجة إلى مجموعة من الأدوات المكافئة بنجاحها لتلك الأنظمة لدفع الإدارة تصاعدياً من الأسفل إلى الأعلى».

وتقول إليزابيث جيسون خبيرة التغيير مع ليف من مستشاري شركة RHR العالمية الذين ساعدوا على توجيه جهود شركة بيست باي Best Buy: «لإحداث مبادرة للتغيير لدى شركة بيست باي Best Buy لبيع الأدوات الكهربائية بالتجزئة للمستهلك، بات الفريق الذي يتألف من تسعة أعضاء لإحداث التغيير» الوسيلة الأكثر بروزاً للتأثير التصاعدي، وأضافت قائلة: «كان لدينا أعضاء فريق لأربعة مستويات أدنى من الإدارة العليا، تكمن مهمتهم في إخبار القادة أن تصرفاتهم كانت تضر عملية التغيير. فكان موضع فخر للمديرين المرموقين أن أنصتوا واستجابوا لهم».

لقد قادت كلمة التغيير الثنائية الموجهة تنازلياً وتصاعدياً إلى خلق حركة ديناميكية دعاها المستشار مارك أ. موري في «بمسند» المنظمة. ويرى موري رئيس ومدير عام معهد موري للقيادة ومستشار مبادرة التغيير في شركة هاموت Hamot أن «الأسفل» في هذا السياق يشير إلى العملاء (وهم سبب وجودك) وإلى الموظفين الأساسيين (وهم يكونون الواجهة العامة لمنظمتك)، وإن من الأفضل لك أن توصلهما كلاهما إلى مجلس الإدارة إذا كنت تتوقع تغيير شيء ما، ويقول موري إن المسند يقع في الإدارة المتوسطة لأنك حصلت على دعم من أجل التغيير هابطاً من القمة وصاعداً من الأسفل. ويشير إلى أن هذا يقود إلى مقدار معين من عدم الارتياح، ولكنه عدم ارتياح للطبيعة الإيجابية الكامنة، «إلى درجة يقوم فيها القادة في الإدارة المتوسطة بوضع أنفسهم بالتوازي مع العملاء والموظفين والمديرين العامين، وقد يستخر المديرون المتوسطون قوة مستمدة من السلطة إلى حد ما لتحقيق النجاح».

ومع ذلك فإن الإدارة المرموقة تتحمل أعباء المسؤولية الأخيرة لتحقيق نجاح العمل الدؤوب للتغيير. ويقول المستشار روبرت ب. بلاها الذي ساعد في تصميم برنامج شركة لوكهيد مارتن Lockheed Martin's - 21: «قد تفشل معظم مبادرات التغيير في مرحلة الإدارة المتوسطة، لكن السبب يعود إلى الإدارة المرموقة، فربما ذكرت القيادة ما تريده، ولكنها لم توفر اعتماداً مالياً مخصصاً للوصول إلى هناك، وربما هيأت المهارات والقدرات المطلوبة، ولكنها لم تغير الموازين الأساسية والمكافآت

لاستدعاء السلوك التغييري. ولهذا، تتضمن القيادة المرموقة المؤثرة إيجاد الوسائل الصحيحة والبواعث لتحويل تيارات المقاومة إلى أمواج عميقة من الدعم».



تعزير التغيير مع تجنب طريق الشهادة

لورن غاري

كتب نيكولا ماكيافيللي الباحث الإستراتيجي السياسي لعصر النهضة قائلاً: «ليس هناك ما هو أصعب لتمتلكه اليد ولا أخطر لتوجيهه ولا أكثر رغبة لنجاحه من تولي قيادة مقدمة التنظيم الجديد للأمور». وهو يعتقد أن العالم مكان لا وجود للتسامح فيه، وإذا أردت إنجاز الأمور على أكمل وجه، فعليك الدنو من التحديات بواقعية جامدة.

ولكن هل يعني تعزير التغيير ومناضلة العمل الدؤوب التخلي عن المبادئ التي تحتفظ بها كمبادئ قيّمة؟ لقد اعتقد النقاد الأوائل لماكيافيللي أنه فاقد للمبادئ الأخلاقية في توصياته لاجتياز البحار الفوضوية للحياة السياسية في فلورنتين. ولكن يبدو أن بعض التقديرات الإدارية المعاصرة في عمله تحترمه تحديداً للأسباب ذاتها التي قادت نقاده الأوائل إلى انتقاده. ومع ذلك يصر في كتابين من كتبه على صيانة الصلة بين الأخلاقيات والتأثير، وإن إدارة هذه الصلة معقدة وفقاً لما يسلم به في كلا الكتابين، وأحياناً تتطلب هذه الإدارة تخطيطات مذهلة.

تصف ديراجا. ميرسون أستاذة مساعدة في التربية بجامعة ستانفورد في كتابها الذي يحمل عنوان: «المتطرفون المزاجيون» الأشخاص الذين يرغبون في «المحافظة على قيمهم أو هوياتهم حتى لو كانوا بعيدين إلى حد ما عن ثقافة منظماتهم السائدة، ويرغبون في النجاح فيها». سواءً تضمنت القضايا عدالة اجتماعية - إن صحَّ القول - بالمرأوضة من أجل استخدام الموردين الذين يدفعون رواتب عادلة لعاملهم، أو بالمنافسة بتطوير ثقافة أكثر إبداعاً والتزاماً، فإن التغييرات المتطرفة المزاجية تعرض الخصائص التي غالباً ما تغيب عن المفاهيم التقليدية للقيادة. وتضيف ميرسون قائلة: «تغدو القيادة اليومية أقل وضوحاً وتناسقاً وثباتاً مع السلطة الرسمية، كما تغدو أكثر محلية وانتشاراً وانتهازية وتواضعاً من النشاط الذي يُنسب إلى البطل المعاصر».

ويعمد جوزيف ل. باداراكو، الابن أستاذ جون شاد في أخلاقيات العمل لدى كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد في كتابه «القيادة بصمت» إلى تشبيه القيام بالأمر الصحيح بطريقة استثمار رأس المال في مشروع جريء، إذ يقول: «قم بإنفاق رأس مالك السياسي تدريجياً، واصنع رقماً محدداً من الاستثمارات بعد تحليل دقيق، وقم بإدارة الاستثمار بعناية بالغة، وانسحب عند الضرورة».

ويتابع باداراكو قائلاً: «لاحظ ما كيا فيللي أن الرجل الذي لا منصب له في المجتمع لا يستطيع الحصول على كلب ينبح عليه». ولكي تتم ملاحظة علّتك، يجب أن يكون لك تأثير أو وقفة في شركتك أو شيء ما لم يتم إنجازه بالمصادفة إنجازاً نمطياً، وهذه طريقة أخرى لاختلاف القيادة اليومية عن

النموذج الإيثاري البطولي، إذ يعتمد القادة اليوميون على جرعة صحيحة من الحرص على المصلحة الشخصية، حتى تبقىهم متيقظين وتساعدهم على «البقاء أمام المنضدة»، وبذلك يمكنهم مواصلة القيادة.

إضافة إلى ذلك، فإن زيادة تأثيرك غالباً ما ينجم عن إدراك أهمية الأفعال الصغيرة. ويكتب باداراكو قائلاً: «أحياناً، في الأوضاع المتزنة على حافة السكين، تغدو الجهود الصغيرة كافية لقلب الأمور في الاتجاه الصحيح».

لا تصغر نفسك أمام الصعاب

يذكر في إحدى الصلوات البريتونية القديمة ما يلي: «يا إلهي، البحر كبير الاتساع وزورقي صغير جداً». وتغدو قوة المنظمة لتحطيمك لا حدود لها، وهذا سبب يجعل الطريقة المباشرة للقيام بالأمر الصحيح هي الطريق نحو الشهادة. ويضيف باداراكو قائلاً: «هناك مقولة قديمة: (في الحياة وفي الحرب على حد سواء غالباً ما يتم تلقيم أقصر الطرق). فالحكمة تعني في مثل هذه الظروف إدراك القيود المفروضة على ما نستطيع القيام به».

**لنبدأ الآن بإطراء القادة المغمورين،
مقابلة مع جوزيف ل. باداراكو، الابن.**

س: على سبيل الإيضاح كيف يمكن للأشخاص تقليل المخاطر المترتبة على حدوث التغيير، وهل ينتابك القلق حيال إغفالك المثل الأخلاقية العليا؟

ج: لا أعلم إذا كانت المثل العليا في حاجة دائماً إلى أن تكون كبيرة جداً، أو أن يقوم الأشخاص الذين عبروا مسرح التاريخ بخطا واسعة بتمثيلها. إنهم في حاجة إلى تذكّر أهمية الشجاعة والالتزام والمثابرة في أثناء الصعاب الحقيقية، ولكن التعبير عن المثل العليا غالباً ما تتم إماطته بعيداً عن الحياة اليومية. وما أحاول وضعه أمام الناس قد يتم وصفه كمجموعة عملية وواقعية أكثر من المثل العليا المعتمدة على جهود الأشخاص المعروفين لدى القليل، وهم أشخاص عاديون لديهم شعور بأن هناك خطأ، وأرادوا المشاركة وتحقيق شيء إيجابي.

وأعتقد أن ثمة شيئاً متعلقاً بالوراثة تقريباً ومرتبطة بانجذابنا نحو القادة أصحاب الشخصية الساحرة. فمنذ الأزمنة القديمة، كان البشر الذين بقوا على قيد الحياة هم الأشخاص الذين استجابوا عندما قال بعض الشخصيات القيادية: «النمر قادم، وهنا ما تحتاجون إلى القيام به». ما زلنا نتوق إلى هذه الملاحظات الملهمة، فهي تطلق هرمونات معينة تجعلك تشعر بالراحة، ولكن غالباً ما يكون العمر النصفى لهذه اللحظات الملهمة قصيراً إلى حدّ ما.

وبدلاً من النظر إلى كتاب «الحظ» الذي يروي قصصاً عن الإلهام، يجب على المديرين النظر حولهم داخل منظماتهم، إذ سيرون الأشخاص وهم يستخدمون بعض نسخ التخطيط التي قمت بوصفها.

وإن هؤلاء الأشخاص هم من النماذج التي يُحتذى بها والمرتبطة مباشرة بالموضوع ارتباطاً حقيقياً، لما لهم من تأثير في منظماتهم ولعدم قيادتهم لحملة للحقوق المدنية أو اقتتالهم في معركة إنرون، إذ غالباً ما يكون مثل هؤلاء القادة المحليون الصامتون من الأشخاص الذين تستطيع تعلّم الكثير منهم.

س: هل من الممكن حقاً للقادة المحليين والمديرين المتوسطين قول الحقيقة للسلطة؟

ج: يجب أن تكون حذراً جداً عند قولك حقائق كريهة أمام رجال السلطة، فغالباً ما تؤدي بك الأحكام الرسمية للسلطة العليا الأخلاقية إلى الفشل، دون أن تجعل من العالم مكاناً أفضل. فإذا قلت الحقيقة للسلطة بطريقة تضعف من مصداقيتك أو تأثيرك في إحدى المنظمات، فسيقلل هذا من فاعليتك في الكثير من القضايا الأخرى. وهناك قضايا بالتأكيد تحتوي على شيء خاطئ أو محظور أو هدام ينبغي إيقافه، ففي هذه الأمثلة يجب عليك أن تخرج بعض المال الحقيقي من المصرف، وأن تضع نفسك في بعض المجازفة لكي تضع حداً للسلوك غير الأخلاقي، ولكن يجب أن يكون هذا ملجأك الأخير وليس الأول.

وقد تشتمل المنظمة على أنواع من الأمور الحاصلة عند نقطة معينة وفي زمن معين، مما لا تظهر أنها خاطئة أو محظورة عادة. فهي أمور قد يتم عملها على نحو أفضل فحسب.

فعلى سبيل المثال قد لا تتم معاملة الأشخاص بالعدل الذي كانوا يتوقعون نيله. فإذا أردت القيام بعمل شيء مختلف، فعليك أن تكون لاعباً على المنضدة، وعليك أن تختار معاركك وتجد اللحظة المناسبة والكلمات المناسبة وتخلق الخلفية الملائمة إذا أردت أن تهمس ولو قليلاً بالحقيقة إلى السلطة.

وهنا نذكر مثالاً من كتاب باداراكو مستمداً من أحداث واقعية مع استخدامه للتراكيب: بعد تولي ريبيكا أولسون سلطة أحد المشايخ للتو، قام رئيس مجلس إدارة المشفى بإعلامها أن أحد الموظفين كان على وشك إدخال ملف عن شكوى التحرش الجنسي ضد نائب رئيس العمليات في المشفى، وهو ريتشارد ميلر الذي كان أيضاً المرشح الداخلي لمنصب المدير العام لمجلس إدارة المشفى، وهو المنصب الذي قامت أولسون بتسميته له. فبدلاً من فصل ميلر على الفور، أو طرده من منصبه لأن هذه المشكلة التي أثارت الرأي العام لم تكن أمراً قامت بإقراره، أمضت أولسون الشهرين الآتين وهي تنسق استقالة ميلر. وهنا يلقي باداراكو الضوء على أربعة مبادئ أساسية قادت الإجراءات التي اتخذتها لتجنب كارثة في العلاقات العامة:

- إنها لم تفترض أنها على علم بكل شيء عن الوضع، إذ كتب باداراكو: «من أجل البقاء والنجاح، من المهم أن تكون واقعياً لا أن تكون حقاً مبالغاً بشأن مدى تفهمك».

• لقد توقعت أن تُفاجأ بالأحداث: ففي كلمات دوايت أيزنهاور الذي أشرف على أكبر غزو عسكري في التاريخ نجد ما يلي: «اعتمد على التخطيط، ولا تثق بالخطط».

• لقد أبقت عينها على الأشخاص في الداخل، إذ كان على أولسون أن تكمل بحرص إرغام ميلر على الاستقالة؛ لأنها كانت تطلب من الدائرة الداخلية للمشفى إخراج أحد ما من عندها.

• لقد أبدت ثقتها، ولكنها وزّعت البطاقات أيضاً. إذ إنّ القادة الصامتين «يقومون بمنح ثقتهم بحرص، ولا يعاملون هذا الأمر كمعاملتهم للتغيير الطلق»، كما كتب باداراكو.

استخدام الانتصارات الصغيرة

في أثناء تولّيه منصباً في شركة مالية، قام بيتر غرانت (وهو الاسم المستعار) بالتزام قوي بتوظيف الأقليات، وتضيف مايرسون قائلة: «كان في استطاعته أن يجعل مما يقلقه قضية كبيرة، ولكنّه يؤمن بأنه إذا قام بأيّ من المحاولات غير المحدودة لتغيير سياسة التوظيف المتّبعة، أو لتحدي الفرضيات الممكنة، فقد يكون هذا تهديداً لزملائه وقد يثير مقداراً كبيراً جداً من المقاومة». لذا فمتى قام بتوظيف مرشحين ثابتين من الأقليات، فسوف يطلب منهم عمل التزام مشابه لتوظيف أشخاص متنوعين وللاحتفاظ بعلاقتهم مع هؤلاء الموظفين. وبعد ثلاثين عاماً وقد أصبح غرانت الآن في المناصب الإدارية التنفيذية يقوم «بتوجيه قضايا التنوع بنشاط وانفتاح أكثر». إذ إن الإجراء الذي بدأه «بخطوات

صغيرة جداً منذ عقود مضت قد أصبح مسؤولاً عن توظيف أكثر من 3500 موظف من الأقليات».

يؤكد العديد من الخبراء الإداريين الجوانب المحفزة للانتصارات الصغيرة، ولكن مييرسون تلميزة السياسات القائمة على الحركة تميل إلى المنافع المبنية على التحالفات. وتقول: «حافظ غرانت على جهوده المبذولة لتوظيف أشخاص متنوعين حتى استطاع أن يقيم بناء ضخماً من النجاح، ثم كان في مقدوره أن يشد الانتباه إليه». «فالمتطرفون المزاجيون هم حقاً واسعوا الحيلة بشأن زيادة انتصاراتهم الصغيرة وصياغتها بهدف زيادة الأشخاص، وزيادة الحديث حول عملهم. ويفتح الانتباه إلى الانتصار الصغير إمكانية إجراء محادثة، فهو يثير الأسئلة ويحدد المقاومة ويكشف عن الحلقات وعن المعلومات ويزرع الحكمة المؤسساتية بالتمييز بين الأمور التي نستطيع تغييرها والأمور التي لا نستطيع تغييرها».

قراءات إضافية

Tempered Radicals: How people Use Difference to Inspire change at Work by Debra E.Meyerson (2001, Harvard Business School Press)

Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right thing by Joseph L.Badaracco, Jr. (2002, Harvard Business School Press)



هل هناك دور قيادي جديد؟

مايكل واتكينز

يجري آلاف من المديرين كل عام انتقالات إلى وظائف جديدة، منها ما يفوق 600 ألف انتقال في شركة مؤشر فورتشن Fortune 500 وحدها، لكن هناك نصيحة صغيرة جيدة حول كيفية اتخاذك المسؤولية في دور القيادة الجديد، ويغدو هذا مفاجئاً لما للإجراءات التي يتخذها القادة الجدد في أثناء أشهرهم الأولى من تأثير كبير في نجاحهم أو فشلهم. وتحدث هذه الانتقالات في أوقات يتم فيها إعادة تكوين المنظمات جزئياً لأن كل فرد يتوقع تغييراً. هناك مدداً أيضاً يغدو فيها القادة الجدد أكثر ضعفاً بسبب افتقادهم المعرفة المفصلة للدور الجديد ولعدم قيامهم بترسيخ علاقات عمل جديدة.

لهذا فما الذي نحتاج إليه لتحقيق انتقال ناجح؟ لقد اكتشفنا أنا ودان كيامبا هذا السؤال عن طريق إجراء عدد كبير من المقابلات مع المديرين الخبراء، وعن طريق سنوات من العمل الاستشاري. وقد حولنا الإجابات إلى جملة من المبادئ الأساسية للبدء في العمل. وكان المبدأ الوحيد الأكثر أهمية هو: «قم بإحراز انتصارات باكرة لبناء قوة

دافعة سريعة». فمع نهاية الأشهر الستة الأولى على القائد الجديد أن يبدأ بشحن الأشخاص بالطاقة وتوجيههم نحو حل المشكلات المهنية المهمة بطرق ذات تأثير سريع ومؤثر.

إذ يكمن مفتاح الانتصار الباكر في تحديد المشكلات التي:

1- قد تتم معالجتها في مدة معقولة من الزمن.

2- تحتوي حلولاً ينتج عنها تحسينات عملية مادية وأخرى مالية.

فعلى سبيل المثال، يقوم المدير الجديد للشركة المصنعة بالتركيز على نظام التوزيع الخاص بالشركة، حيث كان الموزعون يشتكون من الاستجابة. وقد استطاع المدير التنفيذي رؤية أن هناك الكثير من المستودعات، وأن المنتج يقطع مسافة طويلة لكي يصل إلى الزبون. وبتركيز الفريق الوظيفي على تصميم النظام يمكنه عندئذ الحصول على بعض الانتصارات الباكرة بالتزامن مع انخفاض الأسعار وزيادة الرضا التام بين الموزعين.

ولضمان الانتصارات الباكرة يجب على القائمة الجديدة أن:

- ترسخ أولويات المادة (أ): وهي أهداف رئيسة يجب عليها أن تنجزها في العامين الأولين، وهذا ما يدعها تحدد الأهداف للشهور القليلة الأولى في سياق هذه الأهداف ذات الأمد الأطول. فعندما تشرع بالحصول على بعض الانتصارات الباكرة يمكنها توجيه المنظمة توجيهاً متزامناً نحو الأهداف ذات الأمد الأطول.

• تحدد مركز الجاذبية: وفيما يتعلق بالقائدة الجديدة، كان المركز هو نظام التوزيع ولكن المركز الصحيح للجاذبية يعتمد على المهنة. ففي الشركة الدوائية قد يكون مركز الجاذبية هو الجزء الرئيس لعملية اكتشاف العقار. وأما في شركة لصناعة السيارات فهو عملية التسليم من تطوير المنتج إلى تصنيعه. وبالرغم من ذلك فيجب على مركز الجاذبية المختار أن يكون منطقة مهمة من شأنها أن تسمح بتحسين الأداء الواقعي.

• تبدأ بمشاريع إرشادية، وهي عبارة عن مبادرات خاصة داخل مركز الجاذبية لضمان انتصارات مبكرة. ويجب على خطط تنفيذ المشاريع أن تعرّف المعايير الواجب استخدامها، والموارد الضرورية، والطرائق الواجب توظيفها إلى جانب تخصيص كلا الهدفين المادي والمعنوي.

كما كيفية إنجاز الانتصارات الباكرة مهمة، فما وراء النتائج الملموسة، يجب على المشروعات الإرشادية أن تخلق نماذج جديدة من السلوك تنسجم مع رؤية القائد الجديد لكيفية وجوب عمل المنظمة. وهذا يعني انضمام الأشخاص المناسبين، وتعريف الأهداف المرنة، وتنظيم الموارد، ووضع المواعيد النهائية، والإلحاح من أجل النتائج ومن ثم مكافأة النجاحات. وقد اختارت القائمة الجديدة الفريق الوظيفي لأن الشركة لا تزال تعمل على نطاق واسع في صوامع خاصة. ويكمن الهدف الأعلى في تنصيب دائرة فاضلة مبنية من تحسينات متواضعة مبكرة إلى أخرى أكثر أهمية بطرق تعزز السلوك المرغوب فيه.

وفي الوقت ذاته، ينبغي أن يتم إنجاز انتصارات باكرة بطرق تتسجم مع ثقافة المنظمة. ويعني هذا في بعض المهن تعاوناً محدداً، وفي مهن أخرى يعني سيرة ذاتية عالية المستوى. فيجب على القائد الجديد أن يفهم الثقافة جيداً لإدراك ما سيعدّ انتصاراً، وما لا يعدّ كذلك.

وأخيراً، يُبنى النجاح بتحقيق انتصارات باكرة على أساس من التعليم المؤثر في أثناء مرحلة باكرة. وبسبب وضع القائد الجديد المشحون بالتعقيدات والشكوك، فإن التعلم الفاعل في أثناء الانتقال يعدّ أمراً ضرورياً. ولا يعدّ النجاح عبر تحديد مكان وكيفية اتخاذ هذه الإرشادات البكرة وظيفة الفهم التقني فحسب، بل وظيفة التبصّر في الثقافة والحياة السياسية للمنظمة أيضاً.



إن الشركات لا تصنع القادة، تلك مهمة المديرين العامين

مقابلة مع نويل تيكي

قام نويل تيكي أستاذ السلوك في المنظمات في جامعة ميتشغن بتأليف كتاب يحمل عنوان: «تحكم بمصيرك وإلا فسيكون بيد شخص آخر» (أعاد تنقيحه المحرر، إدارة أعمال هاربر: 2001)، ويتحدث الكتاب عن كيفية إدارة شركة جنرال إلكتريك. ويعرض كتاب تيكي الآخر الذي يحمل عنوان: «محرك القيادة»: وهو عن كيفية بناء الشركات الناجحة للقيادة في كل مرحلة، ويتأليف مشترك مع إيلي كوهين، وتم نشره في أعمال هاربر عام 2002 الذي يتضمن معلومات عن خطوات يتبعها رؤساء شركات مثل جنرال إلكتريك، كومباك، الايد سيجنال، سيرفيس ماستر، إنتيل، وشركات أخرى. وعلى الرغم من أن تيكي كان مؤيداً مدة طويلة لما يدعى بدراسة العمل للمديرين، وهو التعلم عبر المشاركة في مشروعات تطبيقية، فهو يركز محرك القيادة على دور المدير العام في تطوير القيادة. ويرى تيكي أن أكثر القادة تطوراً في المنظمة يجب أن يشارك بفاعلية في تعليم القادة الآخرين وتطويرهم.

وتحدث تيكي مع الكاتب توم براون عن كيفية وضع الشركات الناجحة «للقائد» في «التطوير القيادي».

لماذا أكدت على أن المديرين العامين والمسؤولين المرموقين الآخرين يجب أن يصبحوا معلمين داخل المنظمة؟

لقد قاد مجال التطوير الإداري مدة طويلة جداً مستشارون وأساتذة وفريق من الموظفين المتعاونين المتخصصين. ونظراً إلى السياق الذي يجب على المهن كافة أن تعمل فيه هذه الأيام من عولة سريعة وتغييرات تقانية واسعة النطاق وتحولات صناعية ضخمة فقد حان الوقت المناسب للمديرين الناشئين لأن يتعلموا على يد أشخاص أثبتوا حقيقة أنهم يستطيعون الفوز بمعارك في عالم التجارة.

فلا تستطيع سوى الشركات صاحبة المستويات القيادية العميقة في هذه المستويات كافة أن توجه الدفة بثقة إلى نوع من التحول المتواصل الذي يواجه معظم الشركات في هذه الآونة. ويبدو أفضل الأشخاص لتهيئة مثل هذه القيادة هم القادة المتحدون الذين برهنوا سابقاً على سجل من الأداء الناجح.

لماذا يعد هذا معياراً؟

قام العديد من المتعهدين -على سبيل المثال بيل غيتس في شركة مايكروسوفت Microsoft ببناء شركات ضخمة هي في الأصل عرض قام به أحد الرجال. وغالباً لا يهتم مثل هؤلاء القادة ببناء إمكانيات قيادية لدى الآخرين، ما يجعله أمراً مؤسفاً على المدى البعيد. كما

أن من المؤكد أن البيروقراطيين الإداريين في العديد من الشركات الأخرى لا يزالون يتولون زمام الأمور في قمة المناصب الإدارية أيضاً، حيث يغدو جلّ اهتمام هؤلاء المديرين في المحافظة على شركاتهم وليس على تتميتها.

لقد أبهرتني تلك المجموعة من نخبة القادة الذين يرون أنفسهم من القيميين الأوائل على رأس المال البشري داخل شركاتهم، فهم يعرفون مهنتهم على أنها في الأصل ترك لإرث الكفاءة الذي كان يمكن أن يمضي بالشركة قُدماً. إنهم متفوقون في نظري، فهم «مايكل جوردان» في عالم المنظمات.

ولكن هل توافق على أن هؤلاء القادة ليسوا معياراً؟

يكون هؤلاء المديرون على الأرجح 10% من مجموع أفراد الشركات، فإذا كان الأمر كذلك، فلا يزال جاك ويلش الذي عمل ببراءة في شركة جنرال إلكتريك شخصاً منشقاً عن الجماعة، فمعظم الشركات ستقوم بالقضاء على مهن ويلش الشاب. فالشركات التي زلت على نحو سيئ أخيراً مثل شركتي جنرال موتورز General Motors وويستنج هاوس Westinghouse لا بدّ أن يكون لديها أشخاص مثل ويلش في مناصبهم.

ولكن في الشركات الآيلة للسقوط تقوم العقلية التي تكافئ السلوك المحافظ المعادي للمجازفات بتولي زمام الأمور اليوم. فهي تكافئ الأشخاص الذين لا يقومون بهز القارب أو مقاومة التغيير القاسي، كما لن تقوم هذه العقلية على أنماط ويلش.

أن من المؤكد أن البيروقراطيين الإداريين في العديد من الشركات الأخرى لا يزالون يتولون زمام الأمور في قمة المناصب الإدارية أيضاً، حيث يغدو جلّ اهتمام هؤلاء المديرين في المحافظة على شركاتهم وليس على تتميتها.

لقد أبهرتني تلك المجموعة من نخبة القادة الذين يرون أنفسهم من القيميين الأوائل على رأس المال البشري داخل شركاتهم، فهم يعرفون مهنتهم على أنها في الأصل ترك لإرث الكفاءة الذي كان يمكن أن يمضي بالشركة قُدماً. إنهم متفوقون في نظري، فهم «مايكل جوردان» في عالم المنظمات.

ولكن هل توافق على أن هؤلاء القادة ليسوا معياراً؟

يكون هؤلاء المديرون على الأرجح 10% من مجموع أفراد الشركات، فإذا كان الأمر كذلك، فلا يزال جاك ويلش الذي عمل ببراءة في شركة جنرال إلكتريك شخصاً منشقاً عن الجماعة، فمعظم الشركات ستقوم بالقضاء على مهن ويلش الشاب. فالشركات التي زلّت على نحو سيئ أخيراً مثل شركتي جنرال موتورز General Motors وويستنج هاوس Westinghouse لا بدّ أن يكون لديها أشخاص مثل ويلش في مناصبهم.

ولكن في الشركات الآيلة للسقوط تقوم العقلية التي تكافئ السلوك المحافظ المعادي للمجازفات بتولي زمام الأمور اليوم. فهي تكافئ الأشخاص الذين لا يقومون بهز القارب أو مقاومة التغيير القاسي، كما لن تقوم هذه العقلية على الدوام بمعاقبة أو نفي أنماط ويلش.

وهكذا فتحن في حاجة إلى معرفة أكثر عن هذه الشركات التي تسود فيها مثل هذه القيادة الجريئة. كما أننا في حاجة إلى معرفة أكثر من هذا عن كيفية قيام الشركات بصنع القيادة الجريئة كجزء من المؤسسة، لأنهم يميلون إلى القيام بذلك بتطوير مديرين استقلاليين آخرين داخل الشركة.

هل صحيح أن الافتراض هنا يقضي بإمكانية تعلّم المديرين الجدد من المدير العام الحكيم والمثقف؟

بداية علينا أن نؤكد أن حجرة الدراسة تكوّن على الأرجح 20% من تطور القائد. (وهو كذلك حتى لوقام المديرون العامون بتعليم الصفوف)، إذ يغدو مفتاح ذلك هو التدريب الرسمي عندما يتم تزويده بعدد ضخم من الأنشطة التطويرية الأخرى من جلسات التخطيط الإستراتيجي إلى موقع الهدف السنوي. إذ تكمن قوة أندي غروف في شركة إنتل Intel في أن هذا المدير العام كان قد عمل على تطوير مئات من المديرين الآخرين الذين شاركوه في قاعدة كفاءته.

فقد قام مثل هؤلاء القادة برفع أنفسهم عن طريق امتلاكهم لما ادعوه «وجهة نظر تعليمية»، وهي القدرة على توحيد الأحكام الخاصة بالمنتجات والخدمات وقنوات التوزيع والقوى المحركة في السوق وجميع العناصر الأخرى المتعلقة بإدارة الأعمال، إضافة إلى أنها قدرة على صقل هذه المعرفة في العقول الأقل خبرة. فالقادة المحنّكون يقومون بتعليم تلاميذهم كيف يطوّرون أنفسهم بتمثيل وعمل وقيادة مهنتهم بعد تلقي إرشاد قيادي متين.

ربما كان «الدليل» الحقيقي على عمل هذه الطريقة على نحو أساسي هو أن المستثمرين في أسواق رأس المال كانوا قد قاموا بمكافأة القادة ببساطة مثل غروف في شركة إنتل Intel، إضافة إلى اندفاعهم إلى صرف المديرين العامين السابقين في شركات IBM وكوداك Kodak وأميركان إكسبريس American Express وأخيراً فقط في شركة آبل كمبيوتر Apple Computer لتسمية القليل منها فقط.

ينبغي للقادة تدريس أكثر من مجرد أساسيات توفير المنتجات والخدمات

لا جدال في هذا مطلقاً، فالقادة الذين راقبناهم قاموا أيضاً بتدريس القيم التي ستتحالف وتدعم أهداف المهنة على الوجه الأمثل، وهم يقومون بتدريس كيفية شحن طاقة الأشخاص الآخرين وحتى لدرجة شحن طاقة منظمة برمتها. وهذا تدريب مكافئ في الأهمية.

تقول إن «المنظمات المنتصرة تقوم ببناء القادة عند كل مستوى» فما هو قصدك بـ «المنتصرة»؟

لقد أعجبت بالتعريف البسيط للاري سيلدن أستاذ إدارة الموارد المالية في جامعة كولومبيا (وهو الآن مستقيل). باستطاعتك أن تعزز تعريفه الأساسي بعدة طرق، ولكن المرء قد يكون في شدة اليوم ليدعو شركة لا تدرك 16% من العوائد على الموارد الاقتصادية ومن نمو العوائد العليا مزدوجة الأرقام بأنها منتصرة.

هل هناك في جميع الشركات التي قمت بزيارتها أمران أو ثلاثة من الأمور المتفوقة التي يقوم بها القادة بانسجام؟

إن القادة الذين قمنا بدراستهم، جاؤوا بمقاسات وشخصيات ومستويات عمرية وخلفيات شخصية مختلفة. ولكن هؤلاء القادة فهموا أن الشخص يقود عندما يقوم هو أو هي بإنجاز العمل عبر أشخاص آخرين مع تغيير عقلية الأشخاص أيضاً ورؤية العالم، إذ يتم تحضير الأتباع لتولي زمام الأمور والقيادة بأنفسهم.

هل كان هناك خطة دراسية عامة للمواد التي يقوم مديرون عامون بتدريسها في شركات مختلفة؟

لقد قاموا بالتشديد على الدروس اللازمة التي تلقوها حول إدارة المنظمات، وقاموا بالتشديد أيضاً على القيم الشخصية وقيم المنظمات، وقاموا بتدريس أساسيات خلق أو تطوير قيمة المسهمين (التي عبرها بات الكثير من المديرين حتى المرموقين منهم مفتقدين لمفاتيح الحل)، وقاموا بتدريس طرق التنافس، وقد تكلموا أيضاً عن أهمية امتلاك عاطفة إيجابية في المنظمة وخلق مستوى عال من الطاقة والقوة الحاذقة.

كيف يمكن للمنظمة أن تمتلك «قوة»؟

من المهم جداً أن يتعلموا كيف يديرون الدفة نحو قرارات قوية، وكيف يصنعون القرارات بجرأة وجاهزية، وأن يكونوا قادرين على العيش مع النتائج. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على رؤية الواقع كما هو، وأن يكونوا قادرين على العمل بموجب ما رأوه.

كم من الوقت يستطيع المدير العام تخصيصه في التعليم؟

يقوم قائد مثل لاري بوسيدي في شركة أليد سيفنال Allied-Signal بالتدريس معظم الوقت، حيث يمضي مقداراً ضئيلاً من وقته فحسب في مكان حجرة الدراسة، ولكنه يوفر تغذية راجعة فعلية، ويقوم بالتدريب في بيئات متنوعة كتتنوع إستراتيجية ومهنة وفحوص الموارد البشرية.

ويكتب بوسيدي رسائل لكل مدير رئيس، حيث يبعث لهم ثلاث رسائل في العام مانحاً إياهم التغذية الراجعة والتقدير والاقتراحات والنصيحة. فما يكون هذا سوى تعليم أيضاً؟ لذا فعندما أقول إن المديرين التنفيذيين ينبغي أن يكونوا معلمين فأنا لا أتكلم عنهم كونهم أساتذة نمطيين.

هل هذا ينطبق على كل المديرين؟ هل يجب أن يدرّس المشرفون في الخط الأول؟

بالتأكيد انظر إلى الجيش الأمريكي وبعض قواته العملية الخاصة مثل القوات البحرية، حيث يغدو الرجال والنساء أفضل 48000 ألف جندي في العالم. احضر بعمق في برنامج تدريبهم وستجد أن «المعلمين» الحاملين لرتبة رقيب هم من المنضمين إلى القيادة المتطورة، مثل الجنرالات والأدميرالات (قادة الأسطول البحري).

ما نوع التسهيلات التي تحتاج إليها الشركة للقيام بالتدريس؟

قامت عدة شركات كبرى بعمل تدريب رسمي مهم في مكان في فندق مستأجر. وأعتقد أنه يقول الكثير عندما تتولى شركة كجنرال إلكتريك

قيادة التزام تطورها بتخصيص عقار حقيقي مثل كروتونفيل -Croton-ville، ولكن تطور قادة الغد ليست قضية خيار وفقوس، وإنما قضية انخراط من أعلى مناصب الإدارة.

كيف يمكن للمرء أن يمنع خوف المديرين الجدد من قادتهم كمعلمين؟

لا يمكنك أن تمنع مستوى معين من الخوف من أن يتخلل مثل هذا الإجراء، ولا بد أن نرغب في حدوث ذلك، إذ تعلمت الكثير عندما كنت جزءاً من خبرة «الحدود الخارجية» لشركة جنرال إلكتريك في الثمانينيات. إذ اختارني المعلم لصعود حائط من الفرانيت في بادئ الأمر، وأنا لست متسلقاً للصخر، ولهذا الأمر راودتني الفصّة. فرغم أننا موجهين وآمنين دائماً، فقد اعتقدت «بأنّ نهايتي قد تكون هناك!».

يميل التلميذ المدير الذي يجب عليه القيام بمشروع يدوم مدة 90 يوماً إلى إيجاد إمكانيات اكتساب جديدة كجزء من برنامج دراسة المديرين العاميين لقيادة العمل إلى النوع ذاته من الخوف والقلق الطبيعيين. إذ عليه البقاء ساهراً طوال الليل قبل يوم تقديمه لمعارفه واستنتاجاته. وبدأ يفكر في نفسه قائلاً: «قد تنتهي مهنتي غداً»، ولكن البحث كان قد أظهر أنّ المقدار الصحيح من القلق والخوف من شأنه أن يعزز المعرفة مادام أنّه ليس مقداراً كبيراً لدرجة الخل.

إلا أنّه في أي وقت يقدّم فيه المدير الناشئ بحثاً أو مكتشفات أو آراء إلى القائد الموهوب، فسيكون هناك مستوى معين من «التقويم» الحاصل، فالمدير العام يحكم على الناس بداية بما يراه.

قمت بالتحدث عن «اللحظات الملائمة للتعليم»، ما هي هذه اللحظات، وما مدى أهميتها؟

من المهم للقادة أن يكتفوا خبرة مهنتهم بهذه اللحظات السحرية من لحظات الانتقال الشخصية لدى حدوث أمر عظيم لهم، وعند استنباط المعرفة الكبرى منها، فتغدو مثل هذه النقاط الانتقالية للمهنة (أو الحياة) لحظات مواتية للتعليم، إذ يحتاج القادة إلى استنباط الحكمة من هذه الخبرات، واجتيازها قُدماً فحسب.

على هذا هل هناك ثمة أمر يمكن التحدث فيه حول قيمة «الروايات» داخل الشركة؟

نعم لطالما كانت الروايات مهمة في أثناء التدريبات كالدين لغرس القيم الثقافية عبر الأجيال، فقد أسهمت هذه الطريقة في العمل كذلك.

ربما تكمن النقطة هنا في أنه سواء أكانت روايات بسيطة أم تخطيطات مهنية صعبة، فلن تتمكن من تكوين منظمة متعلّمة إلا إذا كانت منظمة تعليمية منذ البداية. إذ عندما يتشارك المديرون العامون والمديرون الآخرون في دروسهم الاختبارية المثلّى من وجهة نظر تعليمية، فستغدو قوية التأثير.

كانت مهنتك الجامعية كلها عن التعليم، إضافة إلى أن موضوع الكتاب كله عن حاجة القادة إلى التعليم، فماذا عن القول القديم «الذين يستطيعون يفعلون، والذين لا يستطيعون يعلمون»؟

انظر إلى الشركات التي ذكرناها في كتاب «محرك القيادة»،

وانظر إلى القادة الناجحين المشحونين بالطاقة الذين قمنا بعرضهم،
فسترى دليلاً قوياً على أنَّ هؤلاء الذين بإمكانهم التعليم يجب عليهم
القيام بالتعليم، وإنِّي أود القول أيضاً بوجوب قيامهم بذلك.



نيوتيني: البلوغ المبكر

كيف يقوم القادة بتجنيد

الفئة المناسبة من الأتباع

لورن غاري

ما الذي يحفز التابع أو يلهمه؟ هل هي شخصية القائد الجذابة؟ نعم إنَّها كذلك لدرجة ملحوظة، ولكنَّ فهمنا لهذا المصطلح يحتاج إلى ضبط وفقاً لما قاله وارن ج. بينيس خبير القيادة الشهير. ليست الشخصية الجذابة الحقيقية مجموعة من الطباع الفطرية إلى حدٍّ كبير لكونها «نتاج التفاعل الاجتماعي»، إذ يتشابك التابع والقائد جداً لدرجة «يبدو فيها الدوران متماثلان في الشكل»، وذلك بحسب ملاحظته في المقابلة الأخيرة. بمعنى آخر، إنَّه قد يساعدك شحذ مهارات التبعية على أن تصبح قائداً ناجحاً.

قام بينيس وشريكه في التأليف روبرت ج. توماس بمقابلة 43 من قادة المنظمات المعروفين من أجل كتابيهما الذي يحمل عنوان: «السخفاء وغرباء الأطوار»، حيث إنَّ جميع السخفاء هم من سنٍّ 35 أو ما دون، بينما غرباء الأطوار هم من سنٍّ 70 وما فوق. كانت إحدى أكثر الرؤى

خداعاً من التي نشأت عن بحثهم تقتضي أن القدرة على تخطي المحن والمواهب لجذب الآخرين بخلق معنى مشترك لا يقلّ مع السن. ولكلّ قائد في مجموعة البالغين سن السبعين وما فوق «صفة واحدة لها أهمية كبرى»، إذ يكتبون «نيوتيني» وهو مصطلح ذو علاقة بعلم الحيوان، استخدمه بينيس وتوماس للإشارة إلى «كل الصفات الرائعة التي نربطها بالشباب والفضول والمرح والحماسة والشجاعة والدفء والطاقة».

تكمّن الصفة المميّزة لنيوتيني بطبيعة الأمر في قدرة الناشئ على تجنيد صنف خاص من التابع، وهو شخص بالغ منجذب يقوم بتوفير العناية والتغذية التي يعتمد عليها الناشئ في استمرارية بقائه، ولأنّ المصطلح نيوتيني «يفيد التفاعل بين القادة والأتباع»، يرى بينيس أنه مصطلح «أكثر نفعاً من الشخصية الجذّابة». فالقائد النيوتيني قادر على تجنيد صنف معين من الأتباع، وهو ما يشير إليه روبرت إ. كيلي على أنّه «التابع المثالي» المناقض للشخص المتبع للتقاليد والأعراف. وكما يبيّن في كتابه «سلطة التبعية»، فإنّ التابعين المثاليين يميّزون بقيمة إضافية يضيفونها إلى العمل البالغ الأهمية بالنسبة لمهمة المنظمة، فهم غالباً ما يفكرون بطرق تكون أكثر نفعاً.

وعلى النقيض، فقد ينجذب المتبعون للتقاليد والأعراف بفاعلية نحو العمل الموكّل إليهم، ولكنهم لا يعرضون الكثير من التفكير المستقل. ووفقاً لتأثرهم بالكثير من الخيارات وبالكثير من الشكّ، بات الجميع مستعدين جداً للتأرجح بين آراء من هم واثقون بذاتهم وبين مثيرين للأحكام الرسمية التي يصدرها القائد صاحب الشخصية الجذّابة.

لذا ما الذي يساعد القائد النيوتيني على تجنيد أصحاب العقول المستقلة الأخذين بالمبادرة لهذا الغرض؟ إنها المهارات ذاتها التي تساعدك على أن تصبح تابعاً مثالياً، إذ يقول بينيس شارحاً وصف سول بيللو للشخصية في روايته «رافيلستين»: «سريع الملاحظة من الدرجة الأولى». إذ تذكر إيلين ج. لانغر طبيبة نفسية في جامعة هارفارد، ومؤلفة كتاب كلاسيكي يحمل عنوان: «الوعي» أن القدرة على إدراك المعنى والفرص والكفاءات الخفية تتطلب «اتجاهاً للإجراء». وتبين قائلة: «غالباً ما يقوم الأفراد بزعزعة استقرار عقليتهم باستقرار الظاهرة التي يقومون بمراقبتها».

غالباً ما تصنع القيادة الجذابة متبعي
التقاليد والأعراف، ولكن القيادة النيوتينية تصنع
التبعية ذات العقلية المستقلة.

وتواصل لانغر قائلة: «لا يقوم معظمنا بالتنبه للتغيير حتى يحلّ تغيير كبير، فإذا قمنا بالانضباط فحسب عندما يصبح الوضع مختلفاً اختلافاً ملحوظاً، فستميل إلى رؤية الأمور أكثر سكوناً أو استقراراً مما هي عليه. ولكن عندما تكون يقظاً، فإنك تعي أن الوضع في «مر»، فبدلاً من إعادة المحادثات القديمة في ذهنك، تغدو متحمساً لما هو جديد في الوضع الراهن، ومتحمساً لكيفية احتمال تغيير السياقات.

وتتابع لانغر قائلة: «يعتمد كل شيء على الشك، ومن دونه لا يعير الأفراد انتباههم». ويوحّد هذا التسامح للشك القادة النيوتينيين

والأتباع المثاليين. ولا يسبب إقرار القائد الواعي لكيفية احتمال تغيير الأمور في أن يرى الأتباع أن هذه الأمور تتناغم مع الحاضر ومن ثم فهي جديرة بالثقة، كما يمنحهم هذا الإقرار الشجاعة. إذ يرى الأتباع أن استعدادهم لأخذ المبادرة موضع الشك سيكون مرحباً به، ولدى ممارستهم لهذه المبادرة، فهم يقومون بتطوير مهاراتهم القيادية.

قراءات إضافية

Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments
Shape Leaders by Warren G. Bennis and Robert J. Thomas (2002,
Harvard Business School Press)

The Power of Followership: How to Create Leaders People Want
to Follow and Followers Who Lead Themselves by Robert E. Kelley
(1992, Doubleday Currency)

Mindfulness by Ellen J. Langer (1990, Perseus)



التواصل الفاعل في سبيل التغيير

يشرح المديرون الذين يستطيعون إيصال العاملين معهم إلى مجلس الإدارة مهارات التواصل الذكية، كما يعرفون كيفية نقل رسالة اضطرارية تتعلق بأهمية التغيير وبالطريقة التي يمكن عبرها للعاملين معهم أن يحولوا الرؤية الفتانة لمستقبل أفضل إلى الواقع الحالي الملموس. وعندما يفهم الموظفون أهمية التغيير ويرون طريقة حدوثه يصبحون أكثر قدرة على احتضان المبادرة المحفزة للتغيير ودعمها.

وفي هذا الباب تجد مجموعة جميلة من الإرشادات العملية للتواصل الفاعل من أجل التغيير، تشمل كل شيء من نقل الثقة والمصداقية إلى تحديد الأهداف الواضحة واختيار المجموعة الصحيحة من قنات التواصل، كما ستكتشف كيفية توجيهك لانتباه العاملين معك إلى الجوانب الأكثر أهمية في مبادرة التغيير وكيفية جعل الرؤوسين «تواقين إلى» التغيير وكيفية تطوير المهارات العاطفية الأساسية من أجل التواصل الفاعل.

ابدأ بتطبيق الخطط الإستراتيجية المذكورة في المقالات في هذا الباب الأخير، وستبدأ بأخذ خطوات واسعة وكبيرة نحو بناء الحماسة من أجل التغيير والإبداع والمبادرة في فريقك.

التواصل القيادي الفاعل

جون بالدوني

اختُطفت طائرتان تعملان على الخطوط الجوية الأمريكية في الحادي عشر من أيلول عام 2001، كما تعرضت الخطوط الجوية لضربة أخرى جاثمة بعد شهرين عندما تحطمت إحدى طائراتها بعد وقت قصير من إقلاعها في مطار كوينز إن واي Queens, N.Y. وردّ المدير العام التنفيذي للشركة دونالد جي كارتى Donald J. Carty على هذه الخسارة الفادحة بالقيام بجهد متعمّد لكي يراه الموظفون والعامّة.

وكان كارتى المتحفظ عادة الذي لا يبحث عادة عن الشهرة صريحاً في إجابته عن الأسئلة التي وجهها الإعلام، بل إنه التفت إلى لاري كينغ لايف Larry King Live كي يشرح قرار شركته، وبعد التحطم في كوينز سافر إلى نيويورك لتقديم التعازي لمضيفي الطيران المحزونين وعمال بوابة المطار. وهو لا يستغني عن نقاده، حيث يعتقد قادة الاتحاد والموظفون العاديون أنه في حاجة إلى المزيد من التواصل وخصوصاً في ما يتعلق بأمور الموظفين. وقد سرحت الشركة الأمريكية آلاف العمال بعد الحادي عشر من أيلول، شأنها شأن غيرها من الخطوط الجوية،

إلا أن كارتني أوعز منذ ذلك الحين لفريق إدارته بالخروج إلى ميدان العمل لإبقاء الموظفين على اطلاع ولتعزيز الروح المعنوية لديهم.

ووضّح كارتني وفريقه تواصل القيادات في أثناء العمل. فتأسيس اتصالات فاعلة بين القيادات ليس بالمهمة البسيطة، وإنما يلخص الأمر باتباع بعض القواعد البسيطة نوعاً ما. كن ثابت المبادئ، واتخذ أهدافاً واضحة، وكن مثالاً يحتذى به، وأكد أن كل فرد من أفراد الشركة في حاجة إلى التواصل الفاعل.

وغالباً ما يُنظر إلى تواصل القيادات على أنه المجال الوحيد للشؤون العامة أو للمسوّقين، إلا أن الأمر ليس على هذا النحو، فهو أمر جوهري للعمل الحقيقي للقادة في منظمة ما. ويعدّ حضور القادة والتواصل الفاعل أمراً رئيساً، ليس في أوقات التحدي فحسب بل في المساعي المتقدمة نحو المحافظة على رؤية الشركة التي تركّز تركيزاً واضحاً على الزبائن والموظفين على حد سواء.

وقد جدد ريتشارد تيرلنك Richard Teerlink نشاط هارلي دافيدسون Harley- Davidson عبر الاتصالات المتكررة والمتعنّة مع التجار والمالكين، كما كوّن هيرب كيليهـر Herb Kelleher المولّد الفعلي لتواصل الطيران الجنوبي الغربي، وهو مدرّب يسافر كي يتعلّم حالة العمل التجاري من موظفيه في الخط الأول. وكان ستيف جوبس Steve Jobs، المدير العام التنفيذي في شركة آبل كمبيوتر Apple Computer، رئيساً في تعديل الشركة، وذلك بالعمل مهندساً معمارياً وهمياً يحافظ على الموظفين والزبائن في حالة انتقاد وإخلاص.

ويقول تشاك سنيرلي Chuck Snearly، مدير تواصل حاملي الأسهم في شركة فورد موتور Ford Motor: «لا تتجح أي إستراتيجية رائعة إلا إذا فهمها كل فرد وآمن بها، وذلك يتطلب التواصل، حيث يثق موظفو أكثر المنظمات فاعلية بقادتهم ويدركون الهدف والانتماء. وفي أي واجب يمكنك أن تحدده للقائد هناك عنصر تواصل مرتبط به».

انتخاب القيادة

يعد تواصل القيادة رسالة عظيمة الأهمية تتساب من القائد إلى حاملي الأسهم الرئيسيين من موظفين وزبائن ومستثمرين وحتى الشعب عموماً. وقد تصل هذه الرسالة في البريد الإلكتروني أو في المحادثات أحادية الجانب أو عبر خطاب موجه للآلاف.

وتعد رسالة المدير العامة التنفيذية عن المكان الذي تريد أن تأخذ المنظمة إليه في المستقبل تواصلاً للقيادة، في حين لا تعد مذكرة من المدير العام التنفيذي لإعادة تحديد موعد اجتماع تواصلاً للقيادة. ويعد تواصل القيادات أمراً متأسلاً في ثقافة المنظمة وقيمها ويناسب رؤيتها ومهمتها والتغيير فيها والدعوة للعمل. وقد تكون هذه الرسائل موجهة لفرد أو فريق أو منظمة بكاملها، ويكمن هدفها في: تأسيس الثقة أو إكمال بنائها بين القائد والتابع.

وانه لميل طبيعي أن تمحّص النظر وأن تتراجع في أثناء أوقات الأزمات، ولكن الأمثلة المذكورة آنفاً تظهر أن الميل الطبيعي قد لا يكون ردة الفعل الطبيعية. وأن تكشف الستار عن الحقيقة أفضل من التخفي وراء ستار ردود أفعال الشعب.

ويقول دون دايفي Don Duffy، المنتج التنفيذي لشركة ويليامز/جيرارد، وهي مؤسسة لتواصل الشركات الرائدة: «التواصل هو العمود الفقري للقيادة، والناس في حاجة إلى التوجيه والقيادة، ومن دون التواصل المستمر لا يكون لديك قيادة».

التأثير في الثقافة

ادخل إلى مكان فيه تواصل مفتوح وصحي وستجد أشخاصاً يملؤهم النشاط والحياة ويعرفون هدفهم وإلى أين هم ذاهبون نظراً نوعاً ما لوجود قائد أخبرهم بذلك، ويحدث العكس تماماً في حالة التواصل غير الفاعل. وقد ينكمش الناس على أنفسهم ويبدو عليهم الخوف، ولا عجب في هذا فقد لا يعرفون المتوقع لاحقاً إذ لم يخبرهم أحد به من قبل.

ويقول الدكتور دانييل دينيسون Daniel Denison وهو أستاذ جامعي في مجال الإدارة والتنظيم في المعهد الدولي لتطوير الإدارة (IMD) في مدينة لوسان بسويسرا، والرئيس الاستشاري لشركة دينيسون في آن آربر في ميشيفان: «إذا لم يفهم الأشخاص في منظمتك من الرأس إلى القاعدة إستراتيجيتك فهذا يعني أنك لا تملك أي إستراتيجية. وقد يكون لديك مهمة أو رؤية أو خطة عمل، ولكن من غير خط التنظيم والفهم عبر المستويات لن يتمكن أحد من تطبيق أي إستراتيجية للعمل».

وقد أمضى دينيسون العقدين الماضيين في إجراء بحث عن كيفية ربط ثقافة الشركات وقيادتها مع أداء خط القاعدة. «من المدهش أن تقضي الشركات وقتاً طويلاً في ربط قيم المدير العام التنفيذي مع رؤيته ووقتاً قصيراً في محاولة فهم وصول الرسالة إلى أحد ما».

ويضيف دينيسون: «غالباً ما يعتمد المديرون التنفيذيون إلى تخريب خط التنظيم بدلاً من بناء التكامل المحدود الذي يحتاجون إليه من القمة إلى القاعدة، علماً بأنهم بارعون في الإستراتيجية ويعتقدون أن التنفيذ «لا يحتاج إلى التفكير». وينتهي هذا النوع من فلسفة الإدارة إلى الفصل بين المفكرين والعاملين، وذلك بوضع أولئك المفكرين في القمة وأولئك العاملين في أي مكان آخر. ولكي تنجح أي منظمة فأنت في حاجة إلى المفكرين والعاملين في جميع المستويات».

وتعكس رسائل القيادة ثقافة المنظمة وقيمها، إلا أنها تتطلب أيضاً الالتزام الشخصي. ويصادق القائد على الثقافة عبر ربط ما هو مفيد للمنظمة بالأشخاص العاملين فيها. أي يربط القائد الصورة الكبيرة -أي ما هو في مصلحة الجميع- مع الصورة الصغيرة -أي ما تحويه من أجل كل مستمع. ومن أجل مثل هذا الأمر تعد رسائل القيادة هذه مصممة لكسب الالتزام من الموظفين ولإيجاد رابط الثقة بين القائد والتابع.

وتتطلب بيئة العمل اليوم المليئة بالتحدي رسائل القيادة. ويقول دايفي Duffy: «كلما كان العمل أبطأ زادت حاجتك للتواصل، وعندما يكون العمل بطيئاً سيكون لدى الموظفين المزيد من الوقت للتواصل مع بعضهم بعضاً. ويمكنك أن تؤثر بتلك المحادثة عبر التواصل المنتظم، أو يمكنك أن تدعهم يتفكرون فيما عليك إخبارهم به». ويريد الناس من قادتهم أن يكونوا صريحين وصادقين، وفي الوقت ذاته أن يقدموا لهم الإرشادات والتوجيه.

كيف تبدأ بالتواصل؟

هاك بعض الخطوات التي يمكنك اتخاذها للبدء بتواصل فاعل للقيادات.

كن متسقاً

إن اتساق الرسالة أمر جوهري. وقال المخبرون إن رونالد ريغان ألقى خطاباً واحداً فقط، وهو الخطاب ذاته الذي ألقاه مراراً وتكراراً. وقالت رئيسة الوزراء البريطانية السابقة مارغريت تاتشر -وهي إحدى المعجبات- قد يكون صحيحاً أن لدى ريغان «خمس أو ست» أفكار فحسب، إلا أن أفكاره تلك كانت «أفكاراً عظيمة». كما يحتاج قادة العمل التجاري أيضاً إلى دعم متواصل لأفكارهم الكبيرة بالاشتراك مع القيم الجوهرية لمنظمتهم كي يفهم حاملو الأسهم الأساسيون ما يمثله المشروع.

ويعتقد دينيسون أن لدى المتواصلين عملاً قاسياً لكنه ضروري. «يكمن التحدي لدى المتواصلين في بناء الحيوية عبر التكرار». وإن خط تنظيم الرؤية والقيم والأهداف يعتمد على نوعية الرسالة وتكرارها.

ويوافق فوردس سنيرلي Ford's Snearly الذي يقضي أيامه في إنعاش رسائل الشركات وفي تجديد نشاطها، فيقول: «يساعد التكرار في المنظمة الكبيرة على نشر الشائعة، وإنه لخطأ من جانب القادة الكبار أن يزعموا أن تقاريرهم المباشرة ستمر عبر الرسالة المناسبة لتقاريرهم المباشرة، وهكذا حتى قاعدة خط العمل. وفي المنظمات

الصغيرة والكبيرة على حد سواء، وحتى بعد أن تُنشر الرسالة تماماً، يساعد التكرار الجميع على البقاء في حالة تركيز على الإستراتيجية والأهداف. وعلى المستوى المنطقي، يساعد التكرار الجميع على فهم ما يفترض عليهم فعله. أما على المستوى العاطفي فيعزز التكرار حاجة الإنسان إلى الارتباط وإلى وجوده كجزء من المجموعة».

ضع أهدافاً واضحة ومعقولة

أخبر الأشخاص العاملين معك أنك تريد أن تستحوذ على المنظمة. فعلى سبيل المثال يستخدم ستيف جوبس Steve Jobs تصريحات رؤيته في تشجيع الناس على التفكير في المستقبل والبقاء في حالة تركيز على المنتجات الجديدة.

احصل على التزام العاملين الرئيسيين

اشغل قلوب العاملين معك وعقولهم، وقم ببيت الحماسة فيهم عن طريق الاحتمالات وبعدها التمس وعدهم. واجعل الأشخاص العاملين معك يلتزمون بالتفاصيل: بما سيقومون بفعله ومتى وكيف يقومون به. وذات مرة قدّم الجنرال بيتر بيس Peter Pace التابع لمشاة البحرية الأمريكية تقريراً عن ستة أشخاص مختلفين، وقد ناضل بيس لإبقاء رؤسائه كلهم على اطلاع كامل. وعندما برزت الخلافات في الرأي - حسبما يلاحظ مايكل يوزيم Michael Useem في كتاب التمهيد (Leading up) - باح بيس بمكنوناته غير أنه لم يعمل دون علم أي من رؤسائه.

ولم يحصل بيس دائماً على الالتزامات التي أرادها، لكنه شعر بأن الأسلوب الجلي لاتصالاته خدمه وخدم رؤساءه ومشاة البحرية المؤلفين من 92000 شخص الذين كانوا تحت إمرته على نحو جيد.

عليك أن تدرّب.. تدرّب.. تدرّب:

تتعلق الكثير من القيادات بتحقيق النتائج عبر الآخرين، وهنا يؤدي تواصل القيادات دوراً أساسياً. ولا يمكن للأشخاص العاملين معك أن ينجحوا إلا إذا كان لديهم الأدوات والموارد الضرورية إضافة إلى مشاركتك الشخصية، وقدّم دائماً الكثير من التغذية الراجعة. كما يعتاد الكثير من كبار القادة مراقبة تقاريرهم المباشرة بانتظام، إضافة إلى تقديم النصيحة بشأن التحسّن أسبوعياً بدلاً من الانتظار حتى مراجعة الأداء السنوي لتقديم التغذية الراجعة العملية.

كن في الطليعة

مع مضي المشروع أو العمل قُدماً (أو تراجعاً) توثق من أنك في المقدمة أو في المركز وتساعد في القيادة. راقب وكن مراقباً ومسموعاً أيضاً. ويعد دون كارتى Don Carty التابع للطيران الأمريكي مثلاً متألّقاً لهذا الأمر، فشركته تحت الحصار، غير أنه في المقدمة يؤثر في مجرى الأحداث.

أطلق دعوات للعمل

هل أنت في حاجة إلى تغيير الاتجاه أمام ظروف غامضة؟ أو تحتاج إلى تحفيز فريق عملك؟ ارفع صوتك واطلب العون منهم. فتصريحك

للناس بما تحتاج إليه منهم لا يعدّ عملاً إدارياً بسيطاً، بل هو عمل قيادي. ويتفوّق مدربو كرة القدم في هذا الأمر، إذ يقولون: دعونا نطبق خطتنا في اللعب ونحصل على النقاط التي نبغيها ونعود إلى البيت حاملين النصر.

أكد أن الجميع في حاجة إلى التواصل الفاعل

ليس القادة الوحيدين الذين هم في حاجة إلى التواصل، إذ يحتاج الموظفون إلى تغذية مهارات التواصل ندّاً لنُدّ وصعوداً ونزولاً في السلم التنظيمي. ولو تحدث القادة فحسب لصمتت المنظمة بأسرها. ويبدو أن فرق العمل والأقسام حتى المنظمات بكاملها ممن يركّزون على التواصل يدركون الغاية والوحدة إلى حد كبير. لماذا؟ لأن الناس يأخذون وقتهم في إبقاء بعضهم بعضاً على اطلاع.

اختر وسائل الإعلام بحكمة

يتطلب القادة رهافة الحس في التعامل مع وسائل الإعلام التي يستخدمونها. وقد تُقدّم النصيحة الجيدة عبر لوحة المفاتيح، إلا أنه يجب ألا تحل وسائل الإعلام الإلكترونية محل الاتصالات التي تحدث وجهاً لوجه وخصوصاً عند تسليم التعليقات المتعلقة بالأداء. ولا بأس في استخدام البريد الإلكتروني في مجال الإعلانات أو إيضاحات الاتصالات المتقدمة باستمرار، إلا أنه لا يناسب الاتصالات الأحادية الجانب كالدورة التدريبية مثلاً. وعلى كل حال فلا ضير في استخدام البريد الإلكتروني في إكمال الدورة التدريبية.

وتعد الاجتماعات واسعة النطاق مثالية من أجل توليد الإثارة فيما يتعلق برؤية الشركة ومهمتها ومن أجل نقل الحاجة الملحة للتغيير. أما من الناحية المثالية فيجب على القادة التحدث بصدق عن المكان الذي يرغبون في وصول المنظمة إليه. ويمكن كتابة العروض مقدماً، غير أنه على المتحدثين أن يحاولوا العمل من الملاحظات والقيام بالمزيد من التماس المرئي قدر الإمكان.

وقد يكون بإمكانك التفكير شخصياً في المزيد من الأمثلة، وأما هذه فهي من أجل المبتدئين فحسب.

كيف جعل البلدغ البريطاني نفسه مسموعاً:

لم يبدأ أحد أعظم قادة -ومتواصلي- القرن العشرين على ذلك النحو، فقد قرر ونستن تشرشل بعد إصابته بالتأتأة في مرحلة باكرة من حياته أن يرتقي فوق نصيحة والدته التي دعتة إلى أن ينتقي مهنة لا تتضمن مخاطبة العامة. لقد قام بالارتقاء فوقها. كما كانت قواعده المتعلقة بالنجاح في التواصل مع الجمهور قواعد قليلة لكنها جوهرية:

1- استرع انتباههم: فالتواصل ثنائي الاتجاه، ولا يمكنك التواصل مع مستمعيك إذا لم يكونوا يصفون إليك. وعليك البدء بانتزاع اهتمامهم بقوة.

2- كرر بانتظام: عُرف تشرشل بامتلاكه عدداً من المبادئ وبتكراره لها دون كلل أو ملل. وليس هناك ما يضاهاى التكرار البارع للتحقق من وصول الرسالة عبره.

3- ابعث الحياة في اللغة: فهم تشرشل جيداً أهمية التنوع في النبرة والسرعة واللغة والتركيز على لفت انتباه الجمهور. وقد ألقى اهتماماً خاصاً بالأفعال المستخدمة في الخطاب العام لمعرفة أن الأفعال تحيي اللغة.

4- اختتم بقوة: يتذكر الناس آخر ما قلته، ولهذا أحسن خاتمتك، وادخر أفضل ما لديك من أجل الخاتمة.

5- استخدم الإيماءات البسيطة: تُظهر دراسة لأشرطة الفيديو الملتقطة لخطابات تشرشل أنه رجل وقف مباشرة وإحدى يديه تقبض عادة على طية سترته أو ترتاح بثبات على وركه، أما الذراع الآخر فتتقدم بين الحين والآخر للقيام بإيماء عمودية قوية يؤكد فيها فكرة يقوم بتقديمها. ولا تدور ذراعه «كالمروحة الهوائية» حول جسده. أما أثر ذلك فيمكن قطع دابر قوة المتحدث ومهابته.

6- توقف مؤقتاً: حصلت إحدى أطول الوقفات المسجلة في خطاب سياسي في خطاب وجهه تشرشل للبرلمان الكندي في عام 1941. وقد أخبر تشرشل بأن إنكلترا سوف «تلوى رقبتها كدجاجة». أما رده البديهي على هذا التهديد؟ «بعض الدجاجات [توقف] وبعض الرقاب»، وانتظر تشرشل بثقة الضحك والتصفيق كي يختتم قبل أن ينطق بالعبارة التالية. إنها لحظة من الطراز الأول في فن الخطابة.

مكّنهم من الإصغاء

لا تكوّن اتصالات القيادة الفاعلة تيار رسائل وحيد الاتجاه من القمة إلى القاعدة، فعلى الرسائل أن تتدفق صعوداً نحو الأعلى أيضاً. وإذا شعر الموظفون بأنهم يكوّنون الركيزة في المنظمة وفي مهمتها فمن المؤكد أن تسهيل القادة للتواصل ثنائي الاتجاه وخصوصاً التواصل الذي يقبل التغذية الراجعة على أنها أفكار واقتراحات وحتى على أنها ممانعة يعد أمراً مهماً عندهم. كما يتم البدء بركيزة الملكية وتغذيتها وزيادتها واختبارها وتحقيقها عبر تواصل القيادات.

وبمواجهة رسالة القيادة مرة تلو الأخرى، وفي عدة ظروف مختلفة، يصل الموظفون إلى فهم أفضل لما يريده القائد وإلى ما تحتاج إلى المنظمة وكيفية دخولهم في الصورة. ويكوّن القائد والتابع في الوقت المناسب تكافلاً تظهر جذوره في الاحترام المتبادل، وعندما يحدث ذلك يمكن للقائد والتابع أن يسعيا وراء أهداف المنظمة المتحدة في الغاية والمحاطة بالثقة المتبادلة.

قراءات إضافية

Leading up: How to Lead Your Boss So You Both Win by

Michael Useem

(Crown Business/ Random House ,2001)

فعل التأثير

ديفيد ستوفر

يملك بيل كلينتون هذا التأثير، وكذلك كولن باول، والبابا جون بول الثاني، كما كان للأميرة ديانا هذا التأثير في أعلى مستويات نجاحاتها وكذلك الرئيس كندي.

و«التأثير» هو مجموعة مؤلفة من المظهر والوضع الاجتماعي، وتحمل معنى إرسال إشارات إيجابية وفورية تقريباً للآخرين. ويقول الأشخاص الذين اختبروا التأثير الشخصي الفوري إنه ليس لـ «التأثير» حجم أو ارتفاع أو حتى جمال مادي، مع أنه قد تشارك المواهب الفطرية في هذه المجالات. وهو لا يعدّ انبساطاً نفسياً أو غير ذلك من جوانب الشخصية، بالرغم من أنه -ونقولها ثانية- يمكن لهذه المظاهر أن تسهم فيه.

لا، بل إن «التأثير» الذي يعدّ نقطة الخلاف هنا إنما يمثل أمراً مختلفاً. ويقول جيمس بي أندرسون James B. Anderson المدرب التنفيذي ورئيس مجموعة قيادة أندرسون في فيينا في فيرجينيا: «يُدعى في هوليوود بالصّفة الممتازة، ويمثل في القوات المسلحة الحضور القيادي. ومهما كانت التسمية فإنه جاء من موقف ومن تركيز ومن ثقة بالنفس».

ويسأل طوني أليساندرا المؤلف والخبير في مجال تقديم النفس: «هل سبق لك أن رأيت شخصاً يدخل إلى غرفة فتتطلع كل العيون إليه بإعجاب؟ ويعود هذا إلى أنه ينقل رسائل إيجابية صامتة تم إرسالها بالطريقة التي تقدّم فيها نفسك جسدياً وعاطفياً وفكرياً».

قبل دخولك الغرفة مباشرة ارفع كتفيك وادفعهما للخلف وللأسفل. وعندما تقف باعد بين قدميك بما يقارب عرض منكبيك.

ولحسن الحظ تتوافر القدرة على إرسال رسائل صامتة تحمل أثراً إيجابياً فورياً عن الآخرين ومتاحة لنا جميعاً. وهناك سبعة اقتراحات لدعم ما توصله إلى الآخرين عبر النظرة الأولى وهي:

1- أظهر نظرة إيجابية

سوف تكون في موقف لا تحسد عليه إذا كنت ترجو إرسال إشارات أولية إيجابية عندما تكون نظرتك الخاصة سلبية أو حيادية. ويقول أليساندرا: «قد يكون على الشخص المتفائل أن يظهر بمظهر النشيط والمشغول، وعليه أن يبقى مبتسماً وأن تبقى عيناه على اتصال مباشر مع الآخرين». ويعد ذلك معقولاً، ولكن حتى لو لم يكن لديك مظهر خارجي مرح إلى حدّ القسوة مثل روبرتو بينغني Roberto Benigni فحاول على الأقل أن تكون نظرتك للاجتماع أو للاستقبال أو لأي حدث آخر على وشك الحدوث نظرة مُرضية. وقبل أن تدخل الغرفة تخيل أن هناك

شيئاً جيداً قد تناله من هذه المناسبة، كأن تقدم إلى علاقة جديدة مهمة أو أن تترك أثراً جيداً لدى رئيس المجلس الذي تود العمل لديه.

وبعد ذلك اعمل على مظهرك الذي ستظهر فيه على الأمد الطويل. فعلى سبيل المثال: تقترح كميل لافنتن Camille Lavington المدربة التنفيذية التي تصف اختصاصها أنه دعم تنفيذي: «قم بشيء واحد على الأقل إرادياً كل يوم من أجل شخص آخر، شيء تقوم به على نحو كامل دون أي دافع خفي ولا تقصد منه أن تنال شيئاً. وسيدهشك الشعور العظيم الذي تجنيه من هذا الأمر، وسينعكس هذا الشعور في الطريقة التي تبدو فيها للآخرين منذ النظرة الأولى».

2- «اخرج» من قوقعتك

إذا ما دخلت في أي مواجهة بين الأشخاص يكون فيها عقلك مركزاً إلى حد ما على اهتماماتك، فيكون من المستحيل تقريباً أن تحظى بتأثير فوري ومُرض في الآخرين. وقد تتراوح تلك الاهتمامات الشخصية بين الآنية («ألا يزال بلسم شعري يجعله منسدلاً على وجهي؟») أو شاملة (إذا دامت السوق المتجهة إلى الصعود فقد لا أحتاج إلى الكفالة الاجتماعية). وفي كلتا الحالتين فإنك تظهر منغلماً وليس منفتحاً. فكر في طريقة سهلة يمكنك بها اكتشاف شخص يجول عقله في مكان آخر.

وفي هذه الحال خذ العلاج المتعلق بالموقف الذي تقدمه المؤلفة والمتحدثة سام هورن Sam Horn، وهي رئيسة ندوات العمل، فقد

قدمت النصيحة الآتية: «ركّز انتباهك على الآخرين وذلك بتقديم التقنية الآتية المؤلفة من أربع خطوات هي: انظر إلى الآخرين باهتمام، وانحن إلى الأمام قليلاً وكأنك تفهم كل كلمة، وارفع حاجبيك، ومهد الطريق للجلوس مع غيرك ممن يجلسون والوقوف مع الواقفين. وبهذه الخطوات الأربع فإنك تسلط الضوء على اهتمام من اهتمامات الآخرين يجذبهم إليك».

وأنت هنا تُزوّد أيضاً بإستراتيجية طويلة الأمد تتألف أساساً من كسب المزيد من المشتركين فيما يجري حولك. أما في ميدان تحسين الذات الذي يتألف من تطوير الحواس والمهارات التي تقرب صلتك بكل ما هو خارجي: تحسين مهارات الاستماع وقوى الملاحظة لديك مثلاً أو حضور حصة ما في أي فنّ خلاق كفن التصوير أو فن الطباعة على الحرير أو تربية الطيور. وبالذهاب حتى إلى ما هو أبعد من الذات فإن أي نشاط طوعي جدير بالاهتمام، ابتداءً من الكنيسة ومنظمة الطلاب والمعلمين (PTA) وصولاً إلى التنقيب المجاني عن الآثار في القارات الأخرى، فلا يمكن أن يكون ذا جدوى، ولكن وجه تركيزك نحو المظهر الخارجي.

3- ابتسم

تقول هورن: «من الصعب على أي إنسان أن يقاوم ابتسامة حقيقية». وتضيف قائلة إن كونها حقيقية أمر مهم جداً: «إن الابتسامة التي تُجبر عليها كي تخفي تركيزاً داخلياً على مخاوفك

ستبدو ابتسامة قسرية، ولذلك عليك أن تغير تركيزك من تركيز على نفسك إلى تركيز على الآخرين.

4- مارس التمارين الرياضية وكُل جيداً

إذا بدا الأمر وكأنك لا تستطيع الخروج من الأمر الإجباري إلى التدريب على أي نوع من محاولة تحسين الذات في هذه الأيام فستكون أنت على الطريق إلى إدراك الغاية. ويؤكد أليساندرا على ذلك فيقول: «يملك الأشخاص الذين يتمتعون باللياقة البدنية نشاطاً في خطوتهم وحيوية في بشرتهم، وهذا من دون أدنى شك يروق للآخرين»، كما يقول إن الحمية الغذائية أمر مهم. «يدرك معظمنا إما كسب الطاقة أو نقصها من أكل أنواع محددة من الطعام.

وتكمن البراعة لدى كل منا في اكتشاف تلك التأثيرات وفي ضمان تناولنا طعاماً يوفر لنا الطاقة الأمثل في الوقت الذي سنكون فيه مع الآخرين».

وإن كنت تعلم سابقاً، شأنك شأن الكثير من الناس ذوي الوقت الضيق، أن نظام التمارين المنتظمة لن يقدم بطاقة رقص لك حتى تتقاضى معاشاً، فيمكنك على الأقل أن تقدم تعزيزاً لمكانتك. وأشار دافيد تي بيرنهاردت David T. Bernhardt البروفيسور المختص بطب الأطفال والعيوب الخلقية في جامعة ويسكونسن ميديكال سكول Wisconsin Medical School إلى أنه: «تميل الكثير من الأشياء التي نقوم بها بانتظام إلى جعلنا نبدو ذوي ظهور مقوسة وخائري القوى.

ويجلس الطلاب جلسة متراخية في مقاعدهم في حين يقوم عمال المكاتب بالأمر ذاته أمام شاشات الحاسوب أو في الاجتماعات التي لا يبدو لها نهاية. وتتعارض هذه الأمور مع أي مظهر آني جذاب يتمثل في الجلسة المنتصبة مع أكتاف مشدودة للخلف، كما يمكنك أن تطوّر هذا بممارسة التمارين الرياضية التي تنمي عضلات الأكتاف والظهر». أما الأسهل فهو ما يلي: اربط كرسيك إلى بعضهما بعضاً بشريط وضعهما على القسم العلوي من ظهرك بين لوح الكتف وادفعهما بقوة نحو الحائط، ثم اضغطهما ضغطاً متكرراً بين لوح كتفيك، وقم بهذا التمرين لمدة تتراوح بين 5-10 دقائق يومياً.

انظر إلى الآخرين باهتمام، وانحن قليلاً وكأنك تفهم كل كلمة، ارفع حاجبيك، ومهد الطريق للجلوس مع غيرك ممن يجلسون والوقوف مع الواقفين.

وانظر إلى نصيحة هورن على أنها مبعث للطموح وليس للجبين: «قبل دخولك الغرفة مباشرة ارفع كتفيك وادفعهما للخلف وللأسفل، وعندما تقف باعد بين قدميك بما يقارب عرض منكبيك، وهذه وقفة أكثر رياضية، مقابل الوقفة الرعيدة، وهي طريقة تظهر فيها واثقاً حتى عندما لا تكون واثقاً».

5- اعرف أهدافك

أيمكن أن يقدم لك وجود اتجاه ما في الحياة مظهراً لوجود اتجاه لك في العمل والتفاعلات الاجتماعية؟ ويعتقد أليساندرا أن ذلك ممكن

لسبب واحد. ولشرح هذا فقد تحدّث عن فتاة صغيرة أخبرت معلمها في روضة الأطفال أنها كانت ترسم صورة لله، وقد أخبرها المعلم أنه «لا أحد يعلم شكل الله عز وجل» فأجابت الطالبة: «سيعرفون هذا في غضون دقيقة». ويؤكد أليساندرا شأنه شأن الفتاة الصغيرة وهو يناشد الناس: «فليكن لديكم إيمان كإيمان الأطفال في رؤاهم، فهم يؤمنون حقاً بأنهم يستطيعون خلق التغيير... فمن ليس له رؤية أو أهداف يكون شخصاً هائماً ويظهر بطريقة أو بأخرى في غير محله بدلاً من أن يكون في اللحظة أو في جزء منها. ومن ناحية أخرى فقد ينال أولئك الذين حددوا أهدافهم الشخصية جرعة واضحة من الحماسة والثقة بالنفس».

6- انس الكلام واستعد للاستماع

ربما تكون الفكرة الوحيدة الأكثر شيوعاً التي تشغل عقول الناس الذين يدخلون في تفاعل بين الأشخاص: «ماذا سأقول؟» وتلك ضربة مزدوجة في هذه الظروف. ويعد هذا مبعثاً للقلق قد يُظهر بوضوح (انظر الخطوة الثانية) وقد تُقلب القضية بأسلوب مثير أكثر لتضغط على الآخرين جميعاً: «ماذا سيقولون؟».

وتقول هورن: «عندما تستقبل الآخرين استقبلاً كاملاً بدلاً من التركيز على نفسك فإنك ستشعر بالراحة، وذلك نتيجة لانتهااء الضغط، فالناس حولنا يكوّنون عالمنا بأسره في تلك اللحظة». والمهم هو سلاح التسلّل في ترسانة موجوداتك التي تستحث الآخرين على تكوين مشاعر آنية مُرضية عنك. كل منا يرغب في أن يشعر بأنه مهم، وأن ينقل للآخرين الأشياء التي تستحق الاهتمام والتي يقومون بها، أي أن يتم الاستماع إليه.

ولا تنس أن تقول شيئاً ينم عن الفطنة

حتى عند ممارستك لوقفه الثقة ولتقنية الخطوات الأربع وعند استماعك لكل الآخرين وأنت تتذكر أهدافك بثبات، فإن عليك أن تتذكر أن الجزء الأكثر أهمية في إعطاء شعور أولي قوي لدى الآخرين يكمن في قولك شيئاً ذا شأن. ويعطي الكثير من مدربي التقديم لك الشعور بأنه ليس للمضمون تلك الأهمية وبأن المظهر الجيد وحده هو ما يهم، ولكن ليس هناك ما هو أفضل من الصدق. وقد لا يتذكر المستمعون لك كل ما تقوله، ولكنهم يتذكرون الأفكار المهمة، كما أنهم يتسمون بالحصافة نوعاً ما فيما يتعلق بتدقيق ما تقوله مقابل الإشارات غير المحكية التي ترسلها أنت. وهذا يبرهن على وجود تناغم بين موقفك ورسالتك، كما يشير أيضاً إلى أنه على رسالتك أن تكون بسيطة وواضحة قدر الإمكان. وهاك أربع أفكار لتكبير أثر ما عليك قوله.

ارتبط بمعتقداتك الجوهرية

هل أنت متوتر؟ سيلاحظ المستمعون إليك ذلك عبر ملاحظة الإشارات غير الشفهية الصغيرة كلها: كفحص سرعة العين، وتنقل القدمين، والكتفين اللذين «يميلان ويترنحان»، والكفين الفارقين بالعرق، والابتلاع المتوتر للرئتين. هذه كلها ستوحي للناس الذين تلتقي بهم بأن لديك أمراً آخر يشغل بالك إلى جانب ما تقوله. ويشير البحث إلى أن أولئك الذين تنقل عيونهم كثيراً ربما يكذبون، ومن ثم فإن

أولئك المستمعين محقين في اهتمامهم. وهناك طريقة جيدة للتقليل من التوتر، وهي التأكد من أن ما تقوله يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفكار والمعتقدات التي تتحمس لها، وكلما انحرقتنا عن معتقداتنا الأساسية زاد احتمال إرسالنا برقية ريبة.

أخبرنا عن شعورك بوضوح:

ستزيد اهتمام مستمعيك بما عليك قوله - وبمستوى راحتك - إذا تدربت على جعلهم يعرفون ما تشعر به. هل تحب الطريقة التي يسير عليها العمل في هذه الآونة أم أنك تكرهها؟ وماذا عن انطلاق ذلك المنتج الأخير؛ هل كان ممتازاً أم كان مخففاً؟ وهل أنت متحمس بشأن الاكتتاب العام (IPO) المعلق؟ لا تدع الشك يساور مستمعيك بشأن موقفك من القضايا المهمة، بل قم بالأمر ببراعة، وتجنب التناذر «الأخرق» للناس الذين ينهقون بأرائهم دون رغبة في الاستماع لآراء الآخرين.

استعمل لغة غنية بالألوان

لقد فقد فن المحادثة الجيدة قيمته كثيراً، حتى إننا عند لقائنا بسيدة ما يمكنها التعبير عما يجول في بالها بقوة ولباقة لا يمكننا إلا أن نتأثر. وكلنا نفكر في أشياء تتم عن الذكاء نتمنى لو أننا كنا قد ذكرناها عندما تنتهي المقابلة، ولا مفر من ذلك وليس المهم أن تحاول تحضير النقاط المرححة التي لا تنسى، وإنما عليك أن تكون واضحاً وقوياً فيما يتعلق بالقضايا التي تراها مهمة.

وينبغ الاستعمال الناجح لـ «اللفة الغنية بالألوان» حتماً من الالتزام المتحمس للموضوع الذي نتناوله. ابحت دائماً عن طرق ترفع الثمن الفعلي باستخدام الاستعارة: فلا تقل «لقد أزعجنا هذا قليلاً»، ولكن قل «لقد أزعجنا هذا مثل القطار الجامح الذي نضرب به المثل».

اختتم جملك ودع الآخرين يختتمون جملهم

لقد وقعت حياتنا المتعلقة بالمحادثات فريسة لنمط حياتنا السريع والمحطّم. والنتيجة هي أننا نادراً ما ننهي ما بدأنا به. ولكن إن اعتاد المستمعون لنا سماع الشذرات فإنهم سيعطوننا اهتماماً مشطّياً. درّب نفسك على الكلام الموجز وعلى إتمام الأفكار، وأصغ إلى الآخرين، وسيكون التأثير على مقدار الاستماع إليك عن كثب كبيراً جداً.

7- كن أنت كما أنت

برغم كل ما تقدّم من نصائح فقد تسبب إزعاجاً أنياً للآخرين إذا لم تدخل الاجتماعات وفي ذهنك قوانين الآخرين. وما عليك عدم قوله هو أنه يجب عليك أن تتبذ الخطوة الأولى إلى الخطوة السادسة، بل بالأحرى إن عليك أن تعالجها خطوة خطوة، وأن تعمل على إضفاء صفة الذاتية عليها، وأن تجعل كلاً منها بدوره سلوكاً افتراضياً.

كن حذراً بشأن قائمة غسيل أحدهم والمتعلقة بطرق جذب الجوارب من الآخرين. ويحذر جيم أندرسون Jim Anderson المدرب التنفيذي

قائلاً: «يقوم بعض الأشخاص الذين يطلقون على أنفسهم اسم مستشاري الصورة أو ما شابه بتعليم الناس عملياً أن يكونوا زائفين. لا تشعر بأن عليك أن تكون شخصاً مختلفاً عما أنت عليه، بل تجرأ وكن حقيقياً - كن أنت كما أنت. وأنت تريد أن تقول مجازاً للآخرين: إذا كنتم لن تحبوني فأريد منكم أن تكرهوا ما أنا عليه حقاً وليس ما حملني عليه شخص آخر. وستشعر براحة أكبر مع نفسك وبإنسانية أكثر وبأنك محبوب من الآخرين».

وتقدم هورن نصيحة مماثلة ضد وجود نظرة غير مريحة لمن لديه شيء عليه إثبات صحته: «عندما نشعر بأن علينا أن نثبت للآخرين ذكاءنا وسرعة بديهتنا فإننا نبدو وكأننا نفتقر إلى البساطة. فالمظهر الجذاب يأتي من عدم وجود شيء لدينا علينا إثباته».

قراءات إضافية

charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism That Leads to Success by Tony Alessandra (1998, Warner Books).

Concrete Confidence: A 30-Day Program for an Unsharable Foundation of Self-Assurance by Sam Horn (1997, St. Martin's press).

You've Only Got Three Seconds: How to Make the Right Impression in Your Business and Social Life by Camille Lavington with Stephanie Losee (1998, Doubleday).

السعي إلى إبراز القيادة

ميليسا رافوني

يكمن عمل المدير ببساطة في حث الناس على تحقيق هدف مشترك، ويتطلب النجاح في هذا العمل سلسلة كاملة من مهارات التواصل التي تتراوح بين إلقاء خطاب جاهز ومساعدة أعضاء الفريق على التفاوض بأفضل الطرق للتقدم في مشروع ما. وعلى كل حال ليس هناك مهارة من مهارات التواصل أكثر أهمية عند المدير من القدرة على تأطير قضية ما تأطيراً فاعلاً.

ما الذي يعنيه أن «تؤطر» أو «تعيد تأطير» قضية ما بالضبط؟ فكر في الاستعارة التي تكمن وراء هذا المفهوم. يركّز الإطار الانتباه على الرسم الذي يحيط به الإطار، إضافة إلى ذلك تجذب الأطر المختلفة النظر إلى جوانب مختلفة من العمل. فوضع رسم ما ضمن إطار أحمر اللون يُظهر اللون الأحمر في العمل، ووضع الرسم ذاته في إطار أزرق يُظهر اللون الأزرق.

وتؤثر طريقة تأطير الشخص لمسألة ما في طريقة رؤية الآخرين لها وتركّز انتباههم على جوانب محددة منها. فالتأطير هو جوهر توجيه التواصل إلى جمهور بعينه.

يمثل التأطير الجزء الإستراتيجي من التواصل

وبرغم أن مفهوم التأطير يبدو مفهوماً أولياً نوعاً ما، فإن الواقع يقول إن معظم الناس لا يستطيعون القيام به على نحو جيد. ويمكن أن يكون هذا الأمر خصوصاً مشكلة للمدير الذي يقود فريقاً متنوعاً وذا مهارات متنوعة. كما يميل الأفراد إلى التركيز على احتياجاتهم المحددة وعلى أمور تتعلق بمجالات خبراتهم المحددة، فهذا وحده هو الطبيعي. ولكن بفعل هذا قد يفقدون رؤية التفاصيل المهمة للمشروع الذي يعملون عليه في الوقت الحاضر.

فعلى سبيل المثال تأمل في فريق متعدد الاختصاصات يجتمع لنقاش طريقة تحسين تقويم خدمة العملاء الفقراء، وتدور المحادثة من تطوير المنتج إلى تحديد السعر إلى النزاعات الداخلية السياسية. وبرغم أن نقاش كل من هذه الموضوعات يُعد أمراً مثمراً إلى حد ما، فإن الفريق لا يحقق الكثير من التقدم في إيجاد حل للمشكلة.

وهنا يخطو المدير على طريق إعادة تأطير النقاش، ويشير إلى ما هو ذو صلة بالمسألة التي يتم تناولها أو ليس ذا صلة بها، ويعيد الفريق إلى مساره في حين يؤكد للجميع بعفوية أنه يصفي ويفهم اهتماماتهم. وبإعادة تأطير المسألة فإنه يوضح ما هو معقد.

تحايل على العقبات

تعد مساعدة الموظفين على تجاوز الحواجز أحد أهم أدوار المدير، إذ إنها حتى لو كانت تقوم بعمل رائع في إيصال رؤيتها وفي حث الآخرين

على العمل باتجاه إدراك هذه الرؤية فإن فريقها سيواجه العقبات. ويتوقع أفضل القادة ما سيكونون عليه، ويستخدمون تقنيات التأطير لمساعدة الموظفين على تجاوزها.

وهم يبدؤون بعزل المسألة وتأطيرها حتى يفهمها الجميع ويفهم صلتها بعمله أو بعملها. وبعد ذلك يسلطون الضوء على الآراء لإزالة العقبات إما بالتزكية المباشرة لمسارات العمل أو بطرح الأسئلة التي ترشد الآخرين إلى تلك العقبات.

وتضمن إعادة تأطير المدير فهم الجميع للمسألة المطروحة: «إذا... فأنت تقول إن علينا أن نخفض السعر». كما أنها تجسد وجهات نظر الجمهور المتنوع المتأثر: «إذا خفضنا السعر فسيشتري الزبائن المزيد ولكننا سنفقد الإيراد الهامشي، ويعني هذا المزيد من العمل على التسويق وتصريف البضائع. ألا نزال نعتقد أن هذا هو الرأي الأمثل؟». وإذا خرج النقاش عن مساره يستخدم المدير إعادة التأطير ليعيد الجميع إلى مناقشة المسألة: «فلنتذكر أن السؤال هو فيما إذا كنا في حاجة إلى تخفيض سعرنا أم لا». وسيتابع القائد تأطير المسألة حتى ظهور الحل الأمثل وإزالة العقبة.

وتعدّ العقبة أحياناً أمراً لا يرتاح الموظفون للنقاش بشأنه، كمناقشة موضوع زميل لا تصيب مشاركته نجاحاً مثلاً. ويتأطير الأسئلة العنيفة بطرق لا تكون تهديداً يمكن للمديرين أن يصلحوا المشكلة، وأن يجعلوا الجميع في تقدم إلى الأمام: «فلنفهم ما نحن في حاجة إلى فعله كي نجعل المشروع ناجحاً، هل نحتاج إلى نقل فلانة إلى مشروع آخر؟».

قم بتصحيح التفكك في المنظمة

يرى القادة الأقوياء متى يحتاج الناس إلى الاجتماع. ولأنهم يفحصون مجموعة من الأشخاص ذوي المواهب والمهارات المختلفة فحسباً مثالياً، فإنهم بحكم موقعهم قادرون على أن يلفتوا نظر الأشخاص إلى بعضهم بعضاً: «يبدو أن خطتك تمضي في المسار الصحيح. وعليك أن تفكر ملياً في إعداد اجتماع مع جهة التسويق للتوثق من أنك في توافق معها. وأنا أعرف أنهم يعملون لإنجاح مشروعك، ولكن قد يكون من المفيد مراجعة الأمور معهم مرة أخرى للتوثق من أن كلا القسمين واضحان».

وفي هذا السيناريو يؤثر القائد المسألة بطريقة تضع كلا الطرفين في الضوء الإيجابي وتجعل التواصل في المصلحة الأفضل للطرفين.

غير الأسلوب، وغير الإطار

في كتاب القيادة الأولية Primal Leadership (مطبعة هارفارد بيزنس سكول، 2002)، لمؤلفيه دانيال جولمان Daniel Goleman وريتشارد بوياتزيس Richard Boyatzis وآني مككي Annie McKee يصرح المؤلفون بأن أفضل القادة يعملون وفقاً لواحدة أو أكثر من طرق القيادة الستة المميّزة الآتية: المثالية والتدريبية والانتسابية والديمقراطية وغير القياسية والقيادية. ووجد بحثهم أن القادة الذين يحققون أفضل النتائج يمارسون أكثر من أسلوب واحد في أي يوم محدد، اعتماداً على ضرورات العمل.

يساعد «التأطير الماهر» في صياغة تواصل المديرية ليظهر أسلوب القيادة الذي تحتاج إليه في موقف معين. والقادة الأقوياء هم القادة المطلعون على الدور الذي يرغبون في ممارسته في أي وقت محدد، ويؤطرون اتصالاتهم وفقاً لذلك.

تأمل الموقف الآتي: تخيب آمال فريق ما في أداء منتج أطلق حديثاً ويريد أن يوقفه.

يمكن للمديرة أن تساعد الفريق بطرق متنوعة، حيث يمكنها أن تقرر أن هدفها هو رفع معنويات الفريق وإقناعه بالمتابعة حتى النهاية. وبابتداع مناقشة حول مهمة الشركة وحول أهمية هذا المنتج في تحقيق هذه المهمة تتولى هي القيام بدور مثالي. أو قد تختار أن تقود الفريق إلى اجتماع لاستشارة العديد من الأشخاص حول طرق تطوير المنتج، فتعمل بذلك عمل المدرب.

أي إطار ومتى؟

يمثل الإطار الجزء الإستراتيجي من التواصل، وهو في حد ذاته مهم لفهم الأمور بوضوح. وفي تقديم عرض ما يميل الناس إلى التركيز على إلقاء خطاباتهم: فهل يحافظون على التواصل البصري؟ وهل يتحدثون الكلام الرقيق أم أنهم يتلثمون في كلامهم؟ وما دامت هذه المظاهر مهمة فإنهم لا ينزعون لأن يكونوا المحفزين الأهم لفاعلية التواصل.

ويمكن لأكثر المتحدثين فصاحة أن يخفق إذا لم يتأطر تواصله لمواجهة احتياجات الجمهور.

وقبل أن يتحدث المديرون الفاعلون يكون لديهم في أذهانهم هدف محدد. ففي بعض الحالات قد يكون الهدف الحث أو الإقناع، وفي حالات أخرى قد يكون نقل المعرفة أو الحث على إجماع الرأي. وبغض النظر عن هذا الأمر فإن الهدف واضح، وهم سيعيدون تأطير اتصالاتهم إلى أن يصلوا إلى هدفهم.

وقبل كل تواصل اسأل نفسك الأسئلة الآتية:

- ما الهدف من تواصلي؟
- ما الذي أريد من المستمع أن يعتقد أو أن يشعر أو أن يفعل بعد سماع كلماتي؟
- هل جسدتُ ما أعرفه عن وجهات نظر الجمهور؟
- كيف ستؤثر رسائلي فيهم؟
- هل أجبت عن السؤال «ماذا تحوي من أجلي؟»؟
- ما الجوانب الأخرى من سياق الكلام التي تصوغ طريقة تفكير الناس كالثقافة أو قسوة المسألة؟
- كم أنا صادق في عيون الناظرين؟
- كيف يمكنني أن أضع إطاراً لما أقول كي أزيد مصداقيتي؟

يمكن تعلم التأطير الفاعل وتقويته بالانضباط والجهد. ويكون التحدي الحقيقي عندما يواجهك ما لا تتوقع حدوثه مثل معلومات

جديدة أو سؤال لم يكن في الحسبان. حافظ على هدفك وجمهورك ليكون قمة ما تفكر فيه كي تتمكن بتأمل من ابتداء استجابة توطّد أهدافك وتقوي قيادتك.



كيف تعين أعضاء في مجلس الإدارة؟

في يوم من الأيام كان هناك أمر مشابه يدعى العمل المعتاد، وبين الحين والآخر تباشر شركة ما العمل على مبادرة تغيير، ولكن عندما انتهت المبادرة عادت الشركة إلى ذلك الأمر القديم الجيد: «العمل المعتاد»، ويا للأسف! فلقد كان آنذاك وهو موجود الآن. وتملك نموذجياً شركة كبيرة اليوم مجموعات من المبادرات يجري العمل فيها معاً.

ومن المحتمل أيضاً أن تندمج أو يتم اكتسابها وتجريبها بواسطة العمل الإلكتروني والمحاولة الجادة لتطوير المنتجات الجديدة أو دخول السوق الجديدة. العمل المعتاد؟ لقد تغير كل هذا الآن، طوال الوقت.

والنتيجة هي: فيما يتعلق بالمديرين فإن مساعدة الموظفين على المضي في البرنامج (الجديد)، ومساعدتهم في التغلب على الشك في المستقبل، هو الشغل الشاغل طوال الوقت تقريباً. ولحسن الحظ فهذا تحدّي تعلم الأشخاص المتخصصون في إدارة التغيير شيئاً عنه.

مصادر القلق

يقول بيتر ثايز Peter Thies وهو مدير كبير في مجموعة دلتا الاستشارية: هناك ثلاثة اهتمامات كبرى في أي وقت من أوقات التغيير. إذ يقلق الموظفون بشأن أمور تتعلق من ثم ب:

1- ما سيجلبه المستقبل: يقول ثايز «يسأل الناس أنفسهم عن أمور مثل «هل سيكون من الأفضل لي أن أحصل على عطلة أكثر مما كان في السابق؟ وهل سأكون قادراً على تحقيق النجاح؟ ومن المسؤول عن مهنتي ومستقبلي؟».

2- ما أفعله الآن: يتساءل الموظفون عما سيخبرون الأسرة به والأقران وفريق العمل فيما يتعلق بما يجري. وهم يتساءلون كيف عليهم أن يستجيبوا للتغيير.

3- إن كان الأمر برمته طيَّع: يقول ثايز «إنها أسئلة مثل «هل يمكننا أن نحافظ على العجلات تدور ونحن نقوم بهذا التغيير؟».

قد يتم التعبير عن هذه المخاوف مباشرة وقد لا يتم ذلك، ولكن يمكنك المراهنة على أنها ستكون موضوع المحادثات عند تناول طعام الغداء. وتقول كاثرين يتس Kathryn Yeats، وهي مستشارة كبيرة في مؤسسات هيويت: إن «قلق المقهى» هو ما سيقود الإنتاجية إلى الهبوط، وسيقود موهبتك الأساسية إلى الزوال. إنه أمر شخصي جداً، والمدير هو المفتاح لمخاطبة تلك الأسئلة «الخاصة بي» التي تقف عائقاً في طريق التنفيذ الناجح للتغيير.

ما يستطيع المديرون فعله

يعرف المديرون الذين يتحملون مسؤولية قيادة التغيير أن عليهم التواصل مع الموظفين. ولهذا فهم يوزعون مذكرات إعلامية بدافع من الواجب ويُعدون عروضاً عن برنامج باوربوينت PowerPoint. وتنقل هذه المناهج المعلومات - حيث تخبر الموظفين ما يجري في العمل - ونادراً ما تهدئ المخاوف أو تساعد الناس على أن يشتعلوا حماسة حول فرص النجاح في المستقبل. ويقول مستشارون خبراء في مجال التغيير إنه لكي يحدث ذلك فأنت في حاجة إلى طريقة مختلفة اختلافاً كلياً.

اضرب على وتر العواطف الإيجابية

يناقش جون آر كاتزنباك Jon R. Katzenbach أن أي شركة ذات أداء عالي المستوى تخلق رابطة عاطفية قوية مع موظفيها. وجون هو صاحب كتاب ذروة الأداء: صف قلوب موظفيك وعقولهم (مطبعة هارفارد بزنس سكول، 2000).

Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees

الذي يصف فيه خمس خطط إستراتيجية مختلفة لبناء الالتزام العاطفي. وفي وقت التغيير غالباً ما تكون العواطف الإيجابية الترياق الأفضل لمشاعر كالقلق والإعياء. ومهمة المدير هي: ربط التغيير بالأهداف التي يهتم الموظفون بها. وينصح كاتزنباك: «حدد المفاتيح الحارة العاطفية في المجموعة؛ كالأمور التي سوف يستجيب لها العاملون معك، ونم شعوراً ما نحوها».

تختلف المفاتيح الحارة بالطبع بحسب اختلاف الناس. فالأشخاص سريعو الغضب يثيرهم الشعور بأنهم على الحافة النازفة فيقومون بأمور رائعة، ويحب الباعة والمنافسون الآخرون فكرة الربح في السوق. (كاتزنباك: «إذا كان لديك منافس شرس، فاجعله عدوك وقاتل العدو.») وقد تم تعيين موظفين في منظمات مثل هوم ديبو Home Depot وماريوت Marriott لأنهم يهتمون بتقديم خدمات رائعة. واعتماداً على سياق الكلام قد تكون قادراً على بث الحماسة في الناس بشأن أي من هذه الأهداف - أو بشأن أهداف أخرى مثل فرصة كسب علاوة مربحة أو تعلم مهارات جديدة. أما الكلمات الرئيسية فهي: بث الحماسة. ويقول كاتزنباك: «عليهم أن يشعروا بأن هناك شيئاً ما أكثر من مجرد كسب حاملي الأسهم المزيد من المال».

استخدم إدارة واحد لواحد

حين كانت أنظمة كورنينغ كابل على وشك الخضوع لإعادة بناء الشركة الرئيسة بدأت المديرية العامة التنفيذية ساندي ليونز Sandy Lyons العملية بعقد اجتماعات فردية مع نحو 50 مديراً من كبار المديرين. الهدف؟ تقول ليونز: «لجعلهم يفكرون في «هذا محتمل» و«لدي رأي بشأنه». وليس هناك فرق في أن يكون لديك خمسة تقارير مباشرة بدلاً من خمسين. فكل شخص يرغب في معرفة ما يتم التخطيط لها وما يعنيه ذلك له أو لها، وسيرغب معظمهم في فرصة لإبداء آرائهم. وتقول ليونز: «عليك أن تكون منفتحاً، وعليك أن تجذب الناس، وعليك أن تمنحهم السلطة كي يكونوا جزءاً من الحل».

ويمكن أن تستخدم إدارة واحد لواحد في هذا السياق مجموعة متنوعة من الأدوات. فعلى سبيل المثال، تقوم عدة شركات بدراسات عن موظفيها عندما يكون التغيير على قدم وساق، ويبدو أن عدة نتائج من نتائج الدراسة تتوارى في فجوة سوداء مادام أن الموظفين معنيون بالأمر. ويقول توم دافينبورت، وهو رئيس مكتب سان فرانسيسكو التابع لتورز بيرينز، إنه لا تشر تشارلز شواب Charles Schwab على كل حال نتائج دراسة مثل هذه الدراسة، بل تدرب المديرين على تحليل ردود أفعال الفرد. وعندها جلس المديرون مع الموظفين ليناقدوا ردود الأفعال: «لقد درّبوا الموظفين كي يساعدوهم على اتخاذ قرار بشأن ما سيقومون به حول مسألة ردود الأفعال التي قدموها، وما الذي شكّل أولوية اهتماماتهم وكيف يستجيبون لتلك المسائل».

إدارة التغيير؟ استفد من الويب.

يعد التواصل الفاعل في زمن التغير السريع ثنائي الاتجاه وليس وحيد الاتجاه. وتقول الرئيسة والمديرة العامة التنفيذية ساندي ليونز بأنه في أثناء إعادة بناء أنظمة كورنينغ كابل: «قدّمنا رسمياً موقعاً على شبكة الإنترنت على شكل حلقة تكرارية مغلقة، وكان يتحدث عن الأشياء كلها التي كانت تشكّل جزءاً من التغيير. ويمكن لأي شخص أن يذهب إلى تلك الشبكة وأن يطرح سؤالاً، وضمن 48 ساعة سيتم الرد على السؤال المطروح.

«ويزول جزء كبير من القلق عندما يحصل الناس على الأسئلة».

وَجْه، وَلَا تَجْبِر

يقول كريس ترنر وهو مخضرم قديم ومؤلف كتاب All Hat and No Cattle: Tales of a Corporate Outlaw (بيرسوس بوكس، 2000): «تُفرض معظم مبادرات التغيير على المنظمات». ولكن الإيجاب نادراً ما يعمل وإن عمل الأشخاص كما يفترض أن يعملوا، فسوف تعوزهم الحماسة. ويقول ترنر إنه من الأفضل دعوة الأشخاص إلى المشاركة في خلق التغيير، وبعدئذ إلى العمل بداية مع الـ 25 أو ما يقارب ذلك ممن يحتمل أن يستجيبوا.

كما قد تستخدم القيادة تحدي المنظمات كي تحيا حتى تصل إلى أهدافها المعلنة. ويقول ترنر: «إذا أرادت الشركة المزيد من المقاوله ولكن تراكيب الدفع لا تشجع على سلوك المقاوله فيكون دور المدير عندئذ قول ما يلي: (انظر... أنظمتنا الحالية لا تشجع على هذا. إننا في حاجة إلى إعادة تصميم الطريقة التي ندفع بها أجوراً للناس). ويكمن دور المدير في خلق بيئة تعزز نوع السلوك الذي ترغب فيه، وفي فهم ما يوجد في النظام الحالي من تناقض».



أن تصبح قائداً مدوياً

لورن غاري

تقول جينجر جراهام، رئيسة مجلس المجموعة في شركة جايدانت للمنتجات الطبية Guidant، إنها حيثما تلتفت ترى الناس يطلبون نوعاً مختلفاً من القيادة. وقد بدلت الآثار العاطفية لأحداث العالم والمواقف المقلقة للعديد من الشركات الطلبات المترتبة عليها.

وتقول جراهام إن حاملي الأسهم والمحللين اعتادوا الإصرار على أن بوسعها «نسج المستقبل، والحديث عن كونها الأولى والأكثر روعة». ومن ناحية أخرى «فإن معدلات خطئك المحتمل ستكون منخفضة والقيمة السوقية لن تتحرك كثيراً. ولكن أموال البيع المحسوبة بأسعار مستقبلية ليست رائعة كثيراً الآن. أما ما هو أقل من الواعد أو العرض الإضافي ووجود أساسيات راسخة فهي كذلك». ويريد الموظفون بعض الضمان أنه سيكون هناك مستقبل بأي حال من الأحوال. وبعد الكوارث التي حلت بشركتي إنبيرون وجلوبال كروسينغ فقد أصبحتا في حاجة إلى أن يعمل قادتهم كمتصين للصدمات العاطفية. «كما أنهم يحتاجون إلى مستوى مختلف من النقاش والبوح» بتأليف مثل هذه الأمور مثل

(Guidant's 401K) وخطط التقاعد المتعلق بالمشاركة المحددة. ويضيف جراهام: «وهم يريدون أن يعرفوا المزيد عنك أنت القائد، وهم يريدون منك أن تكون حاضراً في مستوى مختلف لأنهم يقومون بالبحث».

ويطلب الموظفون من القادة أن يعملوا بنزاهة كبيرة، وأن يكونوا أكثر حضوراً عاطفياً، في الوقت ذاته الذي يطلب فيه القادة -الذين يناضلون من أجل بقاء منظماتهم- من الموظفين القبول بالخسائر المؤلمة.

ومن ثم لم تزد الأمثلة المرعبة للسنة الماضية المتعلقة بهشاشة المؤسسات من آمال الناس فحسب، بل رفعت من إحساس القادة بأنهم عرضة للخطر أيضاً. ويقول رونالد إي هيفتز Ronald A. Heifetz المدير المؤسس لمركز القيادة العامة في كلية جون إف كندي للدراسات الحكومية في هارفارد، إن هذه الأحداث قد أرهقت قدرة القادة على الحفاظ على التمييز بين الذات والدور.

ويجب على القادة أن ينشغلوا بما يطلق عليه هيفتز اسم العمل التلاؤمي، أي مواجهة تيار متنام من التحديات التي تمثل معاً الأخطار والفرص، وتوجيه السؤال إلى كل شخص «ما قيمة الصيانة هنا وماذا نحتاج للهروب كي نتجح في البيئة الجديدة؟»، وهذا يضع القادة في خط النار في طرق ربما أنهم لم يختبروها من قبل. وتلاحظ كيم كامبل Kim Campbell رئيسة الوزراء الأولى في كندا والمحاضرة في السياسة العامة في كلية كيندي للدراسات الحكومية: إن كنت لا تحب الأنباء السيئة فعليك الخروج من مجال عمل القيادة، فعملك يقتضي أن تسمع قدر ما يوجد في الخارج من أخبار سيئة، وأن توجد طرقاً للتعامل معها».

ويقول دانيال جولمان المشارك في تأليف كتاب القيادة الأولية: «حينما تواجه الشركة صدمة ما فإن طريقة تعامل القيادة مع عواطفها الخاصة يمكن أن تحسم أمر بقاء الشركة». ومن ثم فإن ذكاء القادة العاطفي - أي قدرتهم على تدبر أمر عواطفهم وعواطف الآخرين بطرق تحفز أداء العمل - يقدّم مفتاح النجاح، كما يمكن للتدريب الذي يرفع الذكاء العاطفي والحيل التي تعزز قدرة فريق القيادة التلاؤمية أن يحقق الاختلاف الكامل.

تمهيد للذكاء العاطفي

يقول جولمان: «العواطف معدية. ويظهر البحث أن العواطف تحدد من 50% إلى 70% من المناخ في مكان العمل، وفي المقابل فإن ذلك المناخ يحدد من 20% إلى 30% من أداء الشركة». وإضافة إلى ذلك فإن الذكاء العاطفي يفسّر 85% مما يميز النجوم في مناصب القيادة العليا عن المنفذين في المستوى الأدنى.

إن ما يطلق عليه جولمان والمشاركون في التأليف ريتشارد بوياتريس وأناي مككي اسم القيادة المدوّية - أي القدرة على الإعراب عن المشاعر المشتركة وغير المعبر عنها لمجموعة ما - وانتخاب بعثة ما تلهب الآخرين، إنما هي وظيفة أربع كفاءات أساسية للذكاء العاطفي:

● وعي الذات: وهو القدرة على قراءة عواطفك الخاصة وتخمين شخصيتك بدقة.

● إدارة الذات: وهي القدرة على إبقاء العواطف الممزقة تحت السيطرة، وأن تستحق الثقة، وأن تكون مرناً ومتفائلاً.

- الوعي الاجتماعي: وهو القدرة على التعاطف مع اهتمامات الآخرين.
 - إدارة العلاقات: وهي القدرة على الإلهام والإقناع وحل الخلافات.
- وتكمن المشكلة في أنك كلما كنت في منصب أعلى في المنظمة تضخم تقويمك لمهارات الذكاء العاطفي عندك. ويسأل جولمان والمشاركون معه في التأليف: «إذاً لماذا لا يوصي المزيد من كبار القادة بالتغذية الراجعة الدقيقة ويشجعونها؟ وغالباً ما يكون هذا نتيجة لإيمانهم الحقيقي بأنه لا يمكنهم التغيير». وعلى الرغم من ذلك فهناك دليل قهري يوحى بخلاف ذلك.

وتفضل معظم برامج التدريب التي تسعى إلى تطوير مهارات الذكاء العاطفي والقيادة؛ لأنها تتخذ القشرة الجديدة هدفاً لها، وتمثل هذه القشرة الجزء من الدماغ الذي يتحكم في القدرة التحليلية والتقنية، وليس النظام الحوفي الذي يتحكم في المشاعر والنزوات والرغبات.

ويكتب جولمان أن الدماغ الحوفي «يتعلم ببطء شديد، وخصوصاً عندما يكمن التحدي في إعادة تعلم العادات الراسخة رسوخاً عميقاً». ولكن عندما «يُستخدم النموذج الصحيح يمكن للتدريب بالفعل أن يبدل مراكز الدماغ التي تنظم العواطف السلبية والإيجابية»، ما يخلق تطورات في مهارة الذكاء العاطفي على المدى الطويل. والمفتاح هو التعلم الموجه للذات «الذي يطور قصداً جانب السؤال عما تكون أو من تسود أن تكون أو كلاهما ويقوي هذا الجانب». وتتضمن هذه العملية خمسة أوجه للاكتشاف:

- 1- عدم إخفاء ذاتك المثالية: أي من تود أن تكونه.
- 2- إيجاد حقيقتك ومواضع قوتك وضعفك.
- 3- خلق برنامج تعلم للاعتماد على قواك عند ردم الفجوات.
- 4- اختبار السلوك الجديد والأفكار والمشاعر الجديدة المتعلقة بمسألة الإتقان وممارسة هذه الأمور.
- 5- تطوير علاقات الدعم والثقة التي تجعل التغيير ممكناً.

القرار الجماعي والسقف الزجاجي

وفي أثناء ازدياد الآمال تدريجياً قد يقع حتى القادة الأذكياء عاطفياً فريسة لنوع من عقلية القلعة الحصينة. ويقول دارل ريغبي Darrell Rigby مدير شركة الاستشارات الإدارية بين آند كو Bain & Co. إن فريق القيادة «يبدأ بالتحدث إلى نفسه أكثر مما يفعل عمال الصف الأمامي والزبائن، ويتم النظر إلى الخلاف على أنه خيانة». وتتمثل إحدى طرق مواجهة هذا الميل نحو اتخاذ القرار الجماعي في التوثق من أن فريق قيادتك يتألف من أساليب ووجهات نظر متنوعة. ويكون أحياناً الإصرار على التنوع الجنسي والعرقى الطريقة الوحيدة كي تضمن أن الفريق يأخذ نطاقاً واسعاً من الخيارات والآراء في الحسبان.

تقول كيم كامبيل: «المهم الآن هو تجنب ثقافات القيادة الذكورية كلياً». ويظهر بحث في الذكاء العاطفي والجنس أن النساء تميل إلى امتلاك تعاطف ومهارات في العلاقات أقوى مما هي عليه في الرجال.

وتقول كامبيل: «لا تعد هذه القوى في علاقات النساء جوانب فطرية لأنوثتها بقدر ما هي نتيجة لحرمانها من التكليف». وقد طورت النساء هذه القوى بوصفها وسيلة للبقاء في حضارات يحكمها الذكور. وبالطبع يستطيع الرجال أن يبرزوا هذه المهارات أيضاً، تماماً كما تستطيع النساء أن تظهر القسوة والقطعية. وحين يكون هناك ثقة كافية بفريق القيادة، يمكن لتنوع الجنس أن يعزز قدرة الفريق على توجيه عواطفه والاستجابة لأولئك الآخرين في وحدة العمل.

تحذير

يقول هيفتزر: «حين تحشد الأشخاص ليشاركوا في أي نوع من الإستراتيجية، فإنك تسألهم حقاً أن يحصوا النظر عبر ما لن يقوموا به». وهو ومارتي لينسكي Marty Linsky الذي شارك في التأليف يشاركان في كتاب القيادة على الخط Leadership on the Line إنه إذا أغلق قلبك - أي إذا كانت تنقصك الشفقة وبراءة الأطفال والفضول الذي يمكنك «من الاستماع بأذان مصغية واعتناق أفكار جديدة ومزعجة» - فعندها «لا يمكنك أن تفهم هذه الركائز أو الخسائر التي سيكون على الناس أن يتكبدوها مع حفاظهم على ما هو ثمين وتعلمهم كيف ينجحون في البيئة الجديدة». ويساعدك البوح بما في قلبك على قيادة الأشخاص والمنظمات قيادة أكثر تأثيراً عبر التغيير والخسارة، ولكن هذا يجعلك أيضاً عرضة لخطر المقاومة والعداء الذي يرافق مثل هذه الخسائر بانتظام.

ويقول هيفتز: «نحن نميل إلى إلباس القيادة وجهاً باسماء والتحدث عنها بلغة الإلهام والرؤية والإبداع. إنها تمثل تلك الأمور كلها، لكنها أيضاً قاسية ومؤلمة وخطرة، ومن ثم فإن «البقاء في اللعبة» وتعلم كيف تحفظ نفسك هي إحدى المهام الأساسية للقيادة».

قراءات إضافية

Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee (2002, Harvard Business School Press)

Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading by Ronald A. Heifetz and Marty Linsky (2002, Harvard Business School Press)



المساهمون

- نيك مورجان Nick Morgan: مؤلف كتاب تشغيل الغرفة Working the Room (مطبعة هارفارد بزنس سكول، 2003).
- جينيفر ميك فارلاند Jennifer McFarland: مشارك في كتاب تحديث إدارة هارفارد Harvard Management Update.
- لورن كيلر جونسون Lauren Keller Johnson: كاتب في مجال العمل التجاري يعيش في هارفارد في ماساتشوستس.
- دافيد ستوفر David Stauffer: مشارك في كتاب تحديث إدارة هارفارد Harvard Management Update.
- لورن غاري Loren Gary: مشاركة في كتاب تحديث إدارة هارفارد Harvard Management Update.
- مايكل وتكينز Michael Watkins: بروفيسور مشارك في إدارة الأعمال في مدرسة هارفارد التجارية، وهو عضو فيها في مجموعة المفاوضات وصنع القرار، وهو مؤلف كتاب الأيام التسعون الأولى The First 90 Days (مطبعة هارفارد بزنس سكول، 2003).
- جون بالدوني John Baldoni: هو مستشار متخصص في تواصل القيادات والتنمية، وهو مؤلف كتاب القيادة الشخصية Personal Leadership (مطبعة إل سوير، 2001).
- ميليسا رافوني Melissa Raffoni: وهي شريكة في إدارة بروفيشنال سكيلز أليانس وفي هيئة التدريس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وكلية سلون للإدارة، حيث تدرّس منهجاً عن الاتصالات الإدارية الفاعلة.

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review Interviews with CEOs	3294
Harvard Business Review on Advances in Strategy	8032
Harvard Business Review on Becoming a High Performance Manager	1298
Harvard Business Review on Brand Management	1445
Harvard Business Review on Breakthrough Leadership	8059
Harvard Business Review on Breakthrough Thinking	181X
Harvard Business Review on Building Personal and Organizational Resilience	2721
Harvard Business Review on Business and the Environment	2338
Harvard Business Review on Change	8842
Harvard Business Review on Compensation	701X
Harvard Business Review on Corporate Ethics	273X
Harvard Business Review on Corporate Governance	2379
Harvard Business Review on Corporate Responsibility	2748
Harvard Business Review on Corporate Strategy	1429
Harvard Business Review on Crisis Management	2352
Harvard Business Review on Culture and Change	8369
Harvard Business Review on Customer Relationship Management	6994
Harvard Business Review on Decision Making	5572
Harvard Business Review on Effective Communication	1437

To order, call 1-800-668-6780, or go online at www.HBSPress.org

Title	Product #
Harvard Business Review on Entrepreneurship	9105
Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People	5564
Harvard Business Review on Innovation	6145
Harvard Business Review on Knowledge Management	8818
Harvard Business Review on Leadership	8834
Harvard Business Review on Leadership at the Top	2756
Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times	1806
Harvard Business Review on Managing Diversity	7001
Harvard Business Review on Managing High-Tech Industries	1828
Harvard Business Review on Managing People	9075
Harvard Business Review on Managing the Value Chain	2344
Harvard Business Review on Managing Uncertainty	9083
Harvard Business Review on Managing Your Career	1318
Harvard Business Review on Marketing	8040
Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance	8826
Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions	5556
Harvard Business Review on Motivating People	1326
Harvard Business Review on Negotiation	2360
Harvard Business Review on Nonprofits	9091
Harvard Business Review on Organizational Learning	6153
Harvard Business Review on Strategic Alliances	1334
Harvard Business Review on Strategies for Growth	8850
Harvard Business Review on The Business Value of IT	9121
Harvard Business Review on The Innovative Enterprise	130X
Harvard Business Review on Turnarounds	6366
Harvard Business Review on What Makes a Leader	6374
Harvard Business Review on Work and Life Balance	3286

To order, call 1-800-668-6780, or go online at www.HBSPress.org

سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي-مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تقي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعاات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Management Dilemmas: When Change Comes Undone	5038
Management Dilemmas: When Good People Behave Badly	5046
Management Dilemmas: When Marketing Becomes a Minefield	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

Harvard Business Essentials: Negotiation	1113
Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation	1121
Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition	8741
Harvard Business Essentials: Hiring and Keeping the Best People	875X
Harvard Business Essentials: Finance for Managers	8768
Harvard Business Essentials: Business Communication	113X
Harvard Business Essentials: Manager's Toolkit (\$24.95)	2896
Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small	3213
Harvard Business Essentials: Creating Teams with an Edge	290X

<p>معضلات الإدارة</p> <p>عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من</p> <p>صفحات كتب هارفارد التجارية</p>	
<p>كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.</p>	
<p>The Results-Driven Manager:</p> <p>Face-to-Face Communications for Clarity and Impact</p> <p>The Results-Driven Manager:</p> <p>Managing Yourself for the Career You Want</p> <p>The Results-Driven Manager:</p> <p>Presentations That Persuade and Motivate</p> <p>The Results-Driven Manager: Teams That Click</p> <p>The Results-Driven Manager:</p> <p>Winning Negotiations That Preserve Relationships</p> <p>The Results-Driven Manager: Dealing with Difficult People</p> <p>The Results-Driven Manager: Taking Control of Your Time</p> <p>The Results-Driven Manager: Getting People on Board</p>	<p>3477</p> <p>3469</p> <p>3493</p> <p>3507</p> <p>3485</p> <p>6344</p> <p>6352</p> <p>6360</p>